JAMES CLEAR

HÁBITOS ATÓMICOS

UN MÉTODO SENCILLO Y COMPROBADO PARA DESARROLLAR BUENOS HÁBITOS Y ELIMINAR LOS MALOS

PAIDÓS

JAMES CLEAR

HÁBITOS ATÓMICOS

UN MÉTODO SENCILLO Y COMPROBADO PARA DESARROLLAR BUENOS HÁBITOS Y ELIMINAR LOS MALOS

Traducción de Gabriela Moya

PAIDÓS.

CONTENIDO

atómico

1. una cantidad extremadamente pequeña de una cosa, la unidad más pequeña e irreductible que forma parte de un sistema mayor.
2. la fuente de una inmensa energía o poder.

hábito

1. una rutina o práctica que se realiza de manera regular; una respuesta automática a una situación específica.

INTRODUCCIÓN
MI HISTORIA

El último día de mi primer año de bachillerato, un bat de beisbol me golpeó en pleno rostro. Uno de mis compañeros intentó hacer un movimiento largo para pegarle a la pelota, pero el bat se le resbaló y voló hacia mí antes de golpearme directamente entre los ojos. No conservo el recuerdo del momento justo del impacto.

El bat me aplastó la cara de tal manera que la nariz se me convirtió en una especie de letra *u* distorsionada. El golpe literalmente provocó que el tejido blando de mi cerebro se incrustara en la pared posterior del cráneo. De inmediato mi cerebro comenzó a inflamarse como una ola expansiva que recorrió el interior de mi cabeza. Una fracción de segundo bastó para que yo terminara con la nariz rota, con fracturas múltiples en el cráneo y con las cuencas de los ojos hechas añicos.

Cuando abrí los ojos, pude ver a la gente a mi alrededor mirándome fijamente y corriendo a ayudarme. Dirigí la mirada hacia abajo y me di cuenta de las manchas rojas en mi ropa. Uno de mis compañeros se quitó la playera y me la pasó. La usé para bloquear el chorro de sangre que me escurría de la nariz fracturada. Conmocionado y confuso, no era capaz de darme cuenta de la seriedad de mi accidente.

El maestro me rodeó los hombros con el brazo y comenzamos a caminar lentamente por el largo camino que conducía a la enfermería escolar. Cruzamos el campo de beisbol, bajamos la colina y volvimos a entrar a la escuela. Había varias manos tocando mis costados y sosteniéndome. Nadie parecía darse cuenta de que cada minuto era importante.

Cuando llegamos a la enfermería, la enfermera me hizo una serie de preguntas.

—¿En qué año estamos?

—En 1998 —respondí. En realidad se trataba del año 2002.

—¿Quién es el presidente de los Estados Unidos?

—Bill Clinton —dije. La respuesta correcta era George W. Bush.

—¿Cómo se llama tu mamá?

—Eh, eh —dudé. Pasaron diez segundos.

—Patti —dije tranquilamente, sin darme cuenta de que me había tomado diez segundos recordar el nombre de mi madre.

Esa es la última pregunta que recuerdo. Mi cuerpo era incapaz de soportar la rápida inflamación de mi cerebro y perdí la conciencia antes de que la ambulancia llegara. Minutos después, la ambulancia me sacaba de la escuela en dirección al hospital local.

Poco después de llegar al hospital, mi cuerpo comenzó a colapsar. Estaba luchando por realizar las funciones más básicas como tragar y respirar. Sufrí la primera convulsión de ese día. Después dejé de respirar por completo. Mientras los doctores se apuraban a suministrarme oxígeno, tomaron la decisión de llevarme a otro hospital que contara con el equipo necesario para controlar

una situación tan delicada. De inmediato solicitaron un helicóptero que me trasladara a un hospital mejor equipado en Cincinnati.

Una camilla me llevó rodando desde la sala de emergencias hasta el helipuerto que estaba cruzando la calle. La camilla se sacudía conforme avanzaba en el accidentado pavimento de la calle mientras una enfermera bombeaba oxígeno de forma manual hasta mis pulmones. Mi madre, que había llegado al hospital un poco antes, se subió al helicóptero conmigo y durante todo el trayecto me sostuvo la mano, aunque yo seguía inconsciente y era incapaz de respirar por mí mismo.

Mientras mi madre viajaba conmigo en el helicóptero, mi padre fue a casa a ver cómo estaban mi hermana y mi hermano y a comunicarles las malas noticias. Tuvo que esforzarse para contener las lágrimas cuando le explicó a mi hermana que no podría asistir a su graduación de bachillerato que sería esa misma noche. Después de encargar a mis hermanos con amigos y familiares, manejó hasta Cincinnati para encontrarse con mi madre en el hospital.

Cuando mi mamá y yo aterrizamos en el techo del hospital, un equipo de casi veinte doctores y enfermeros ya nos esperaba en el helipuerto para llevarme a la unidad de traumatología. Para entonces la inflamación de mi cerebro era tan severa que estaba sufriendo repetidas convulsiones postraumáticas. Cuanto antes debían operarme los huesos rotos de la cabeza, pero no estaba en condiciones de soportar una cirugía. Después de otra convulsión más, la tercera del día, me indujeron un estado de coma y me colocaron un respirador artificial.

El hospital donde estábamos no le resultaba extraño a mis padres. Diez años antes habían entrado al mismo edificio después de que mi hermana fue diagnosticada con leucemia a los 3 años. Por entonces yo tenía 5 años y mi hermano tan solo 6 meses. Después de dos años y medio de tratamientos de quimioterapia, punciones espinales y biopsias de médula espinal, mi hermana menor por fin salió del hospital contenta, sana y sin cáncer. Ahora, después de diez años de vida normal, mis padres se encontraban de nuevo en el mismo lugar pero con otro de sus hijos.

Cuando entré en coma, el hospital envió a un sacerdote y a una trabajadora social para confortar a mis padres. Se trataba del mismo sacerdote que habían conocido una década antes, el día en que se enteraron de que mi hermana tenía cáncer.

Conforme se fue haciendo de noche, una serie de aparatos se encargaron de mantenerme con vida. Mis padres pasaron la noche en una colchoneta del hospital con gran inquietud: por momentos caían rendidos de cansancio para enseguida despertar llenos de preocupación. Tiempo después, mi madre me contó que esa había sido una de las peores noches de su vida.

MI RECUPERACIÓN

Afortunadamente a la mañana siguiente mi respiración se había normalizado a tal punto que los doctores se sintieron confiados de sacarme del coma inducido. Cuando por fin recuperé la conciencia, descubrí que había perdido el sentido del olfato. Para hacer una prueba, una enfermera me pidió que me sonara la nariz y que a continuación olfateara un jugo de manzana. Mi sentido del olfato regresó, pero el hecho de sonarme provocó que el aire pasara a través de las fracturas que tenía en la cuenca del ojo, lo cual empujó el globo ocular izquierdo hacia fuera. El globo quedó salido de la cuenca, sostenido apenas por el párpado y el nervio óptico que lo unía a mi cerebro.

El oftalmólogo afirmó que mi ojo gradualmente volvería a su sitio conforme el aire saliera de la cuenca, pero le era imposible determinar cuánto tiempo le tomaría recuperar su posición normal. Me habían programado para una cirugía una semana después para darme un poco más de tiempo

para recuperarme. Todavía tenía el aspecto de alguien que hubiera estado en el lado equivocado de un cuadrilátero de boxeo, pero de cualquier manera me dieron autorización para salir del hospital. Regresé a casa con la nariz rota, media docena de fracturas faciales y el ojo izquierdo desprendido de su órbita.

Los meses siguientes fueron muy duros. Tenía la impresión de que todo en mi vida había sido puesto en pausa. Tuve visión doble por semanas y, literalmente, no podía ver en una sola dirección. A mi ojo le tomó más de un mes regresar a su posición original. Entre las convulsiones y los problemas con la vista, pasaron ocho meses antes de que pudiera volver a manejar un auto. En las sesiones de terapia física tuve que practicar patrones motores básicos como caminar en línea recta. Estaba determinado a no permitir que mis heridas me doblegaran, pero debo admitir que, en más de una ocasión, me sentí deprimido y abrumado.

Cuando regresé al campo de beisbol justo un año después, fue muy doloroso darme cuenta de lo mucho que me faltaba por conseguir. El beisbol siempre había formado parte de mi vida. Mi padre había jugado para las ligas menores de los Cardenales de San Luis y yo soñaba con jugar también en las ligas profesionales. Después de haber pasado meses en rehabilitación, lo que más deseaba era volver a jugar beisbol.

Pero mi regreso al campo no se dio de buena manera. Cuando comenzó la temporada, fui el único jugador de segundo grado que no pasó a formar parte del equipo principal de la escuela. Por el contrario, fui relegado a formar parte del equipo de primer grado. Yo había jugado beisbol desde que tenía 4 años, y para alguien que había dedicado tanto tiempo y esfuerzo a un deporte, haber sido rechazado del equipo principal había sido muy humillante. Recuerdo con nitidez el día en que me comunicaron la noticia. Me senté en mi auto y lloré mientras desesperadamente recorría con la mano el cuadrante de la radio para encontrar una melodía que me hiciera sentir mejor.

Después de un año de inseguridades, cuando ya había llegado al tercer grado de bachillerato, logré ser admitido en el equipo principal de la escuela. Sin embargo, casi nunca pude entrar al campo de juego. Jugué 11 entradas en la temporada, lo cual apenas equivale a un juego completo.

A pesar de mi deslucida participación en la temporada escolar, seguí creyendo que podía lograr convertirme en un gran jugador. Y tuve la certeza de que si las cosas iban a mejorar, yo sería el único responsable de lograrlo. El momento decisivo llegó dos años después de mi accidente, cuando entré a la Universidad Denison. Se trataba de un nuevo comienzo y la universidad era el lugar donde descubriría el poder de los pequeños hábitos.

CÓMO APRENDÍ EN QUÉ CONSISTEN LOS HÁBITOS

Inscribirme a Denison fue una de las mejores decisiones de mi vida. Me gané un lugar en el equipo de beisbol, y aunque estaba en el último lugar de la lista porque era un novato, realmente estaba emocionado por haberlo conseguido. A pesar del caos que habían sido mis años de bachillerato, había logrado convertirme en atleta universitario.

Aunque ya había sido admitido en el equipo, los entrenamientos no iban a comenzar pronto, así que decidí dedicar el tiempo a ordenar mi vida. Mientras mis compañeros se desvelaban jugando videojuegos, yo desarrollé buenos hábitos de sueño y todas las noches me iba a dormir temprano. En el desordenado mundo del dormitorio universitario, yo me propuse mantener mi habitación limpia y ordenada. Estas mejoras no eran muy significativas, pero me hacían sentir que tenía control sobre mi vida. Comencé a sentirme seguro nuevamente y a creer en mí. Esta sensación de seguridad que iba en aumento, se reflejó en mi desempeño escolar. Conforme mejoré mis hábitos

de estudio, logré un promedio de 10 durante todo el primer año.

Un hábito es una rutina o conducta que se practica con regularidad y, en muchos casos, de manera automática. A medida que pasaban los semestres, acumulé pequeños hábitos que repetía de manera consistente y que, eventualmente, me llevaron a conseguir resultados que ni siquiera hubiera podido imaginar cuando entré a la universidad. Por ejemplo, por primera vez en mi vida, adquirí el hábito de levantar pesas varias veces a la semana. Durante los siguientes años, con mi estatura de 1.95 metros, logré pasar de 78 kilos a 90 kilos de musculatura sin grasa.

Cuando comencé el segundo año en Denison y se inauguró la temporada de beisbol, fui el principal pícher del equipo de lanzadores. Durante mi tercer año, el equipo votó por mí para que fuera su capitán, y al final de la temporada, fui seleccionado para ser parte del equipo de toda la conferencia universitaria. Sin embargo, no fue sino hasta mi último año cuando mis hábitos de sueño, de estudio y de levantamiento de pesas realmente rindieron fruto.

Seis años después de haber sido golpeado en el rostro por un bat, llevado en helicóptero a un hospital e inducido a un estado de coma, fui seleccionado como el mejor atleta masculino de la Universidad de Denison. También fui nominado como parte del equipo Academic All-America del canal de televisión ESPN, un honor que está reservado únicamente a 33 jugadores de todo el país. Para el momento en que me gradué, había obtenido ocho récords universitarios en diferentes categorías y gané el más importante galardón académico de la universidad, la Medalla del Presidente.

Espero que me disculpen si toda esta historia suena un poco arrogante. Para ser sincero, no hay nada de legendario en mi carrera como atleta y realmente nunca jugué de manera profesional. Sin embargo, si vuelvo la mirada hacia aquellos años, me doy cuenta de que logré algo que raramente se consigue: desarrollé mi potencial. Y estoy convencido de que los conceptos que conforman este libro también pueden ayudarte a desarrollar tu propio potencial.

Todos enfrentamos retos a lo largo de nuestra vida. Este accidente fue uno de mis retos y la experiencia me enseñó una lección fundamental: los hábitos que en un principio pueden parecer pequeños y poco significativos, se transformarán en resultados extraordinarios si tienes la voluntad de mantenerlos durante varios años. Todos tenemos que lidiar con contratiempos y retrocesos pero, a la larga, la calidad de nuestra vida depende de la calidad de nuestros hábitos.[1] Si mantienes los mismos hábitos que tienes ahora, tendrás resultados equivalentes. Si mejoras tus hábitos, cualquier cosa es posible.

Probablemente existan personas capaces de alcanzar grandes logros de la noche a la mañana. Yo no conozco ninguna, y yo, ciertamente, no soy una de ellas. No existió un único momento clave en mi camino desde el coma inducido hasta el equipo del canal ESPN, hubo muchos momentos clave, una suma de ellos. Se trató de una evolución gradual, una larga serie de pequeños triunfos y modestos avances. La única manera de progresar —la única opción que tuve— consistió en comenzar por dar pasos pequeños. Esta es la misma estrategia que utilicé cuando comencé mi propio negocio y cuando inicié la escritura de este libro.

CÓMO Y POR QUÉ ESCRIBÍ ESTE LIBRO

En noviembre de 2012, comencé a publicar artículos en james clear.com. Por años había conservado mis notas acerca de mis experimentos personales con los hábitos y sentía que estaba listo para compartir algunos en público. Empecé por publicar un artículo nuevo cada lunes y jueves. En pocos meses este simple hábito de escritura me llevó a reunir mi primer millar de

suscriptores por correo electrónico. Para 2013 ese número había crecido a 30 000 personas.

En 2014 mi lista de correo electrónico creció exponencialmente hasta alcanzar los 100 000 suscriptores, lo cual hizo que mi sitio web se volviera uno de los boletines informativos de más rápido crecimiento en internet. Me sentí como un impostor cuando comencé a escribir dos años antes, pero al parecer, ahora me había convertido en un especialista en hábitos, una etiqueta que me emocionaba y al mismo tiempo me hacía sentir incómodo. Nunca me consideré especialista en el tema, por el contrario, me parecía que era alguien que estaba apenas experimentando y aprendiendo junto con mis lectores.

En 2015 alcancé los 200 000 suscriptores y firmé un contrato con Penguin Random House para empezar a escribir la versión en inglés del libro que estás leyendo ahora. Conforme el número de mis lectores creció, también lo hicieron mis oportunidades de negocios. Cada vez recibía más invitaciones a dar conferencias en importantes compañías acerca de la ciencia para desarrollar buenos hábitos, cambiar conductas y mantener una mejora continua. De pronto me encontré dando discursos de apertura en importantes conferencias tanto en los Estados Unidos de América como en Europa.

En 2016 mis artículos comenzaron a aparecer regularmente en publicaciones de gran prestigio como *Time*, *Entrepreneur* y *Forbes*. Increíblemente mis textos fueron leídos por más de ocho millones de personas durante ese año. Entrenadores de equipos pertenecientes a la NFL [Liga Nacional de Futbol], NBA [Asociación Nacional de Basquetbol] y MLB [Liga Mayor de Beisbol] empezaron a leer mi trabajo y a compartirlo con sus jugadores.

A principios de 2017, lancé la Habits Academy, la principal plataforma de entrenamiento para organizaciones e individuos interesados en desarrollar mejores hábitos para su vida y el trabajo.* Compañías pertenecientes al grupo Fortune 500 y otras empresas emergentes empezaron a inscribir a sus ejecutivos y a sus equipos de capacitación. En total más de 10 000 líderes, gerentes, entrenadores y maestros se han graduado en la Habits Academy. Trabajar con todas esas personas me ha enseñado mucho acerca de lo que hace que los hábitos se puedan aplicar en el mundo real.

Mientras daba los últimos toques a este libro durante 2018, jamesclear.com estaba recibiendo millones de visitantes al mes y casi 500 000 personas se estaban suscribiendo al correo electrónico de mi boletín informativo cada semana. Tal cantidad de suscriptores está tan lejos de las expectativas que tenía cuando inicié el sitio, que ni siquiera estoy seguro de lo que debo pensar acerca de él.

CÓMO TE PUEDE BENEFICIAR ESTE LIBRO

El empresario e inversionista Naval Ravikant dijo una vez: «Para escribir un gran libro, primero tienes que convertirte en ese libro».[2] Yo tuve que vivir las ideas que se mencionan en esta obra para aprenderlas. Tuve que confiar en pequeños hábitos para lograr mi recuperación después de mi accidente, para volverme más fuerte en el gimnasio, para lograr un desempeño de alto nivel en el campo de juego, para convertirme en escritor, para construir un negocio exitoso, y, sobre todo, para convertirme en un adulto responsable. Los pequeños hábitos que cultivé me ayudaron a desarrollar todo mi potencial. Y dado que elegiste este libro, asumo que tú también quieres desarrollar todo tu potencial.

En las siguientes páginas, voy a compartir contigo un plan paso a paso para desarrollar mejores hábitos, no por unos cuantos días sino para siempre. A pesar de que todo lo que aparece aquí tiene

un sustento científico, no se trata de un trabajo académico de investigación. Este libro es en realidad un manual de instrucciones. Conforme explico la ciencia de cómo desarrollar y cambiar tus hábitos de una manera fácil de entender y de aplicar, vas a encontrar principalmente sabiduría y consejos prácticos.

Las disciplinas a las cuales recurro —biología, neurociencia, filosofía, psicología y otras— han existido durante siglos. Lo que yo ofrezco es una síntesis de las mejores ideas que personajes brillantes descubrieron hace tiempo, junto con los más recientes y convincentes descubrimientos de la ciencia moderna. Mi contribución consiste, espero, en encontrar las ideas que son más significativas y en interrelacionarlas de tal manera que sean altamente funcionales. Todos los aciertos de esta obra deben atribuirse al genio de los muchos expertos que me precedieron. Los errores son mi responsabilidad.

La columna vertebral de este libro es mi método de cuatro pasos para desarrollar hábitos —señal, anhelo, respuesta y recompensa—, así como las Cuatro Leyes para Cambiar la Conducta que se desprenden de ellos. Los lectores que cuenten con conocimientos de psicología, tal vez encuentren similitudes entre estos términos y los que maneja la teoría del condicionamiento operante, con la cual B.F. Skinner proponía en 1930 el ciclo «estímulo, respuesta y recompensa»[3] y que recientemente se ha popularizado como «señal, rutina y recompensa»[4] en el libro *El poder de los hábitos* de Charles Duhigg.

Los científicos conductistas como Skinner se dieron cuenta de que si se ofrece la recompensa o el castigo adecuado a una persona, se puede lograr que dicha persona actúe de una manera determinada. El modelo de Skinner hizo una excelente labor explicando cómo los estímulos externos influyen en nuestros hábitos. Sin embargo, no ofrece ninguna explicación respecto a la manera en que nuestros pensamientos, sentimientos y creencias influyen en nuestro comportamiento. Nuestros estados internos, al igual que nuestras emociones y nuestro humor, son también muy importantes. En las últimas décadas, los científicos han comenzado a determinar la conexión entre nuestros pensamientos, sentimientos y comportamiento. Estas investigaciones recientes también se incluyen en estas páginas.

En suma, el marco de referencia que ofrezco es un modelo integrado por las teorías cognitiva y conductista. Me parece que el mío es uno de los primeros modelos de conducta humana que, de manera acuciosa, da cuenta de la influencia tanto de los estímulos externos como de las emociones internas en nuestros hábitos. Quizá algunos de los términos que utilizo te resulten familiares, pero confío en que los detalles y las aplicaciones prácticas de mis Cuatro Leyes del Cambio de Conducta te ofrecerán una nueva manera de concebir tus hábitos.

La conducta humana siempre está modificándose. De una situación a otra, de un momento a otro, de un segundo a otro. Pero este libro se trata justamente de aquello que *no* cambia. Es acerca de los fundamentos de la conducta humana. Los principios perdurables de los que dependemos año tras año. Las ideas fundamentales sobre las que cimentamos nuestros negocios, nuestra familia y nuestra vida.

No existe una manera correcta de crear mejores hábitos, pero este libro describe la mejor manera que yo conozco. Se trata de un enfoque que resultará efectivo sin importar por dónde te decidas a empezar o qué es lo que pretendas cambiar. Las estrategias que incluí en este libro serán relevantes para cualquiera que esté buscando un sistema por pasos para mejorar sus metas relacionadas con la salud, el dinero, la productividad, las relaciones sociales o todas a la vez. Mientras el comportamiento humano esté involucrado, este libro puede servirte de guía.

NOTAS

[1] Quizá te estés preguntando qué pasa con la suerte. Ciertamente, la suerte importa. Los hábitos no son lo único que influye en el éxito, pero quizá sea el factor más importante que está bajo nuestro control. Y la única estrategia de superación personal que tiene sentido es enfocarse en aquello que se puede controlar.

[2] Naval Ravikant (@naval), «To write a great book, you must become the book», Twitter, 15 de mayo 2018, https:// twitter.com/ naval/ status/ 99646 0948029362176

[3] B.F. Skinner, *The Behavior of Organisms,* Nueva York, Appleton-Century-Crofts, 1938. [*La conducta de los organismos*, Barcelona, Fontanella, 1969].

[4] Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business,* Nueva York, Random House, 2014. [*El poder de los hábitos*, Barcelona, Urano, 2012].

---

* Las personas interesadas en Habits Academy pueden visitar habitsacademy.com

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES
POR QUÉ LOS PEQUEÑOS CAMBIOS GENERAN UNA GRAN DIFERENCIA

1 El sorprendente poder de los hábitos atómicos

El destino de la organización British Cycling [Ciclismo Británico] cambió un día del año 2003. Esta organización, que había regulado el ciclismo profesional en Gran Bretaña, contrató ese año a Dave Brailsford como su nuevo director de desempeño. Por entonces, los ciclistas profesionales de Gran Bretaña padecían casi cien años de mediocridad. Desde 1908, los ciclistas británicos habían conseguido solamente una medalla de oro en los Juegos Olímpicos[1] y habían tenido aun peores resultados en la carrera ciclista más importante del mundo, el Tour de France.[2] En 110 años ningún ciclista británico había ganado esa carrera.

De hecho, el desempeño de los ciclistas británicos había sido tan poco relevante que uno de los más importantes fabricantes de Europa se había rehusado a venderles bicicletas porque temía que sus ventas se vieran afectadas cuando otros profesionales se dieran cuenta de que los británicos usaban los equipos que ellos fabricaban.[3]

Brailsford fue contratado para poner al equipo británico en una nueva trayectoria. Lo que diferenciaba a Brailsford de los entrenadores anteriores era su implacable compromiso con una estrategia a la que se refería como *agregación de ganancias marginales*, que es una filosofía que aspira a alcanzar un pequeño margen de mejora en todo lo que se hace. Brailsford solía afirmar: «El principio de esta filosofía consiste en aislar cada uno de los aspectos del ciclismo. Si se mejora el 1% de cada uno de esos aspectos, se habrá obtenido una mejora considerable una vez que todos los cambios se apliquen al mismo tiempo».[4]

Brailsford y los entrenadores a su cargo comenzaron a hacer pequeños ajustes en diversos aspectos que podían esperarse de un equipo profesional.[5] Empezaron por rediseñar los asientos de las bicicletas para hacerlos más cómodos y aplicaron alcohol a las ruedas para darles una mejor tracción. Le pidieron a los ciclistas que utilizaran *shorts* con sistemas eléctricos de autocalentamiento que les permitieran mantener la temperatura muscular ideal mientras pedaleaban y comenzaron a usar sensores de biorretroalimentación para monitorear la manera en que cada uno de los atletas respondía a determinados entrenamientos. El equipo probó diversas telas en un túnel de viento, lo que tuvo como consecuencia que pidieran a los ciclistas que participaban en pruebas en exteriores que cambiaran sus trajes por equipos diseñados para

interiores, ya que descubrieron que eran más ligeros y aerodinámicos.

Pero no se detuvieron ahí. Brailsford y su equipo siguieron haciendo mejoras del 1% en áreas que habían pasado por alto o que resultaban inesperadas. Probaron diversos tipos de ungüentos para masajes con el fin de descubrir cuál era el más rápido para lograr la recuperación de los músculos dañados. Contrataron a un médico que enseñó a los atletas la mejor manera de lavarse las manos para evitar contraer resfriados. Determinaron el tipo de almohada y de colchón que brindaba más comodidad a cada competidor a la hora de dormir. Incluso pintaron de blanco el interior del camión que transportaba las bicicletas del equipo.[6] Esto último les permitía detectar hasta la más pequeña partícula de polvo. Estas partículas normalmente pasaban inadvertidas, pero iban a parar a las bicicletas que habían sido cuidadosamente afinadas. Estas se degradaban por el contacto con el polvo, lo cual afectaba su desempeño en la pista.

Conforme estos cientos de pequeñas mejoras se acumularon, los buenos resultados comenzaron a llegar antes de lo que cualquiera se hubiera podido imaginar.

Tan solo cinco años después de que Brailsford tomara el mando, el equipo de ciclismo británico dominó las diversas pruebas en los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, donde obtuvieron un sorprendente 60% de las medallas disponibles para esta actividad.[7] Cuatro años después, en los Juegos Olímpicos de Londres, los británicos elevaron el nivel de la prueba al romper nueve récords olímpicos y siete récords mundiales.[8]

Ese mismo año, Bradley Wiggins se convirtió en el primer ciclista británico en ganar el Tour de France.[9] En 2013, su compañero de equipo, Chris Froome, ganó la carrera y repitió la hazaña en 2015, 2016 y 2017, lo cual dio al equipo británico cinco victorias en el Tour de France en seis años.[10]

Durante un período de diez años, de 2007 a 2017, los ciclistas británicos ganaron 178 campeonatos mundiales y 66 medallas de oro olímpicas y paralímpicas.[11] Además conquistaron cinco victorias en el Tour de France. Todas estas hazañas realizadas en tan corto tiempo son consideradas como el caso de éxito más importante en la historia del ciclismo.*

¿Cómo sucedió todo esto? ¿Cómo fue que un equipo de atletas ordinarios se transformó en un equipo de campeones gracias a pequeños cambios que, a simple vista, no parecían hacer más que una modesta diferencia? ¿Cómo es posible que una serie de pequeñas mejoras logren acumular, en conjunto, unos resultados tan destacados? ¿Cómo puedes replicar esta estrategia en tu propia vida?

POR QUÉ LOS PEQUEÑOS HÁBITOS GENERAN UNA GRAN DIFERENCIA

Es muy común sobrestimar la importancia de los grandes momentos definitorios y restarle valor a la realización de pequeñas mejoras cotidianas. Con frecuencia, nos convencemos a nosotros mismos de que un enorme éxito requiere una acción igual de relevante. Ya sea que se trate de perder peso, de establecer un negocio, de escribir un libro, de ganar un campeonato o de alcanzar cualquier otra meta, nos presionamos para realizar una mejora que sea digna de convulsionar al planeta y de la que todo el mundo hablará.

Por otra parte, las pequeñas mejoras del 1% son hechos apenas perceptibles. Pero a la larga pueden ser mucho más significativas. La diferencia que las pequeñas mejoras pueden provocar es realmente sorprendente. La matemática de las pequeñas mejoras funciona de la siguiente manera:

si logras ser 1% mejor cada día durante un año, terminarás siendo 37 veces mejor al final del período.[12] Por el contrario, si deterioras tu conducta 1% cada día, al final de un año habrás llegado casi a cero. Lo que empieza como una pequeña ganancia o una pérdida insignificante, se acumula con el tiempo y se convierte en algo grande.

1% MEJOR CADA DÍA

1% peor cada día durante un año. 0.99365 = 00.03
1% mejor cada día durante un año. 1.01365 = 37.78

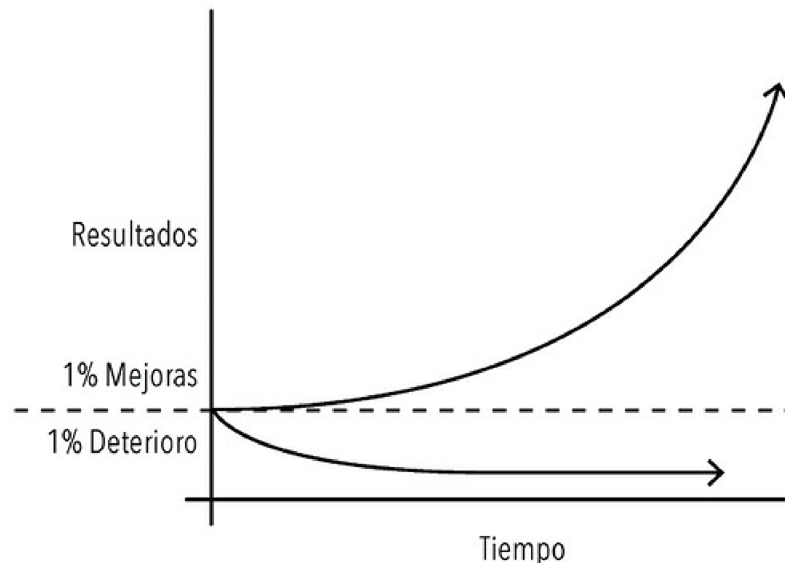


FIGURA 1. Los efectos de los pequeños hábitos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si logras ser solamente un 1% mejor cada día, terminarás siendo 37 veces mejor al finalizar el año.

Los hábitos son el interés compuesto de la superación personal.[13] De la misma manera en que el dinero se multiplica mediante el interés compuesto, los efectos de tus hábitos se multiplican en la medida en que los repites cada día. No parecen hacer mucha diferencia en un día determinado y, sin embargo, el impacto que producen conforme pasan los meses y los años puede resultar enorme. Solamente cuando nos damos vuelta y contemplamos los últimos dos, o cinco o quizá diez años, nos damos cuenta y quedamos sorprendidos del valor de los buenos hábitos y del costo negativo de los malos hábitos.

Esto puede ser un concepto difícil de apreciar en la vida cotidiana. Frecuentemente descartamos los pequeños cambios porque no parecen importar mucho en un momento dado. Si ahorras un poco de dinero ahora, no te conviertes en millonario. Si vas al gimnasio tres días consecutivos, no te vas a poner en forma. Si estudias chino mandarín una hora por la noche, no habrás aprendido un nuevo idioma. Hacemos pequeños cambios, pero los resultados nunca se dan de manera inmediata; eso nos descorazona y nos lleva de vuelta a nuestras viejas rutinas.

Desafortunadamente, el lento ritmo de la transformación también hace que sea muy fácil permitir el retorno de los malos hábitos. Si comes un alimento poco saludable hoy, la báscula no va a registrar un cambio muy drástico. Si el día de hoy trabajas hasta tarde e ignoras a tu familia, te va a perdonar. Si aplazas el trabajo de un proyecto para el día siguiente, seguramente encontrarás el tiempo para terminarlo más adelante. Es fácil pasar por alto una pequeña mala decisión.

Sin embargo, cuando repetimos día a día esos errores que representan apenas un 1%, cuando replicamos las malas decisiones y duplicamos los pequeños errores mediante excusas sin importancia, nuestras acciones acaban por producir resultados compuestos que son realmente tóxicos. La acumulación de muchos pasos en falso, un 1% de deterioro aquí y allá, finalmente se convierte en un grave problema.

El impacto creado por un cambio en nuestros hábitos es similar al efecto que provoca alterar la ruta de un avión apenas unos cuantos grados. Imagina que estás volando de Los Ángeles a la ciudad de Nueva York. Si el piloto que despega de Los Ángeles ajusta la dirección 3.5 grados al sur, llegaría a Washington, D.C., en lugar de llegar a Nueva York. Ese pequeño cambio apenas se notaría durante el despegue. La punta del avión apenas si se movería un par de metros, pero si la distancia se magnificara durante el vuelo, el avión terminaría en un lugar que está a cientos de kilómetros del destino original.*

Del mismo modo, un pequeño cambio en tus hábitos cotidianos puede conducir tu vida a un destino completamente distinto. Tomar una decisión que es 1% mejor o 1% peor puede no parecer importante en un momento dado, pero en el transcurso de todos los momentos que conforman una vida, estas decisiones determinan la diferencia entre la persona que eres y la persona que podrías ser. El éxito es el producto de nuestros hábitos cotidianos, no de transformaciones drásticas que se realizan una vez en la vida.

Dicho eso, no importa cuán exitoso seas en este preciso momento. Lo que importa es determinar si tus hábitos te están conduciendo hacia el camino del éxito. Debes preocuparte más de la trayectoria que estás siguiendo en el presente que de los resultados que has alcanzado hasta ahora. Si eres millonario pero gastas más de lo que ganas cada mes, entonces estás siguiendo una mala trayectoria. Si tus hábitos de consumo no cambian, no vas a terminar bien. En cambio, si estás en quiebra pero consigues ahorrar un poco cada mes, entonces te encuentras en un camino que te conducirá a la libertad financiera, aun si lograrlo te toma más tiempo del que te gustaría.

Tus resultados son los indicadores reactivos de tus hábitos. La cantidad de dinero que posees es un indicador reactivo de tus hábitos financieros. Tu peso actual es un indicador reactivo de tus hábitos alimenticios. Tu conocimiento es un indicador reactivo de tus hábitos de estudio. El aspecto de tu casa es un indicador reactivo de tus hábitos de orden y limpieza. Al final obtienes lo que repites.

Si quieres predecir dónde terminarás tu vida, todo lo que tienes que hacer es seguir la curva de las pequeñas ganancias y pérdidas y proyectar cómo tus decisiones diarias se comportan a lo largo de diez o veinte años. ¿Gastas menos de lo que ganas cada mes? ¿Vas al gimnasio varias veces a la semana? ¿Lees libros y aprendes algo nuevo cada día? Las pequeñas batallas que ganamos cada día son las que definen nuestro futuro.

El tiempo magnifica el margen entre éxito y fracaso y va a multiplicar aquello que repites con frecuencia. Los buenos hábitos terminan siendo tus aliados. Los malos hábitos acaban por convertirse en enemigos.

Los hábitos son una espada de doble filo.[14] Los malos hábitos pueden dañarte tan fácilmente como los buenos hábitos pueden complementarte. Por eso es crucial entender los detalles. Es importante que aprendas cómo funcionan los hábitos para que puedas diseñarlos de acuerdo con tus preferencias y seas capaz de evitar eficientemente el borde peligroso de la espada.

TUS HÁBITOS ACTÚAN DE MANERA

ACUMULATIVA A TU FAVOR O EN TU CONTRA

Hábitos acumulativos favorables	Hábitos acumulativos desfavorables
Productividad Lograr terminar una tarea adicional es un pequeño logro en un día determinado, pero cuenta mucho en el transcurso de toda una carrera.[15] El efecto acumulativo de lograr automatizar una tarea antigua para poder dominar una nueva habilidad es aún mayor. Entre más tareas seas capaz de realizar de manera automática, sin tener que pensar, más libertad tendrá tu cerebro de enfocarse en otras áreas.[16]	Estrés La frustración de un embotellamiento, el peso de las responsabilidades de ser padres, la tensión de no llegar al fin de quincena, la preocupación que produce tener la presión arterial un poco más alta de lo normal, etc. Por sí solas estas causas de estrés son tolerables, pero si persisten por años, estas pequeñas preocupaciones se acumulan y se convierten en problemas de salud muy graves.
Conocimiento Aprender una nueva idea no te convierte en un genio, pero mantener un compromiso de aprender algo cada día durante tu vida se convierte en una fuerza transformadora. Cada libro que lees no solo te enseña algo nuevo, también te estimula a repensar de manera distinta las viejas ideas.[17] Como dice Warren Buffet: «Esta es la manera como el conocimiento funciona. Se va acumulando, como el interés compuesto del dinero invertido».	Pensamientos negativos Entre más te consideras a ti mismo despreciable, carente de valor, tonto o feo, más te condicionas a interpretar la vida de la misma manera. Tu pensamiento queda atrapado en un círculo vicioso. Lo mismo ocurre con tu manera de pensar acerca de los demás. Una vez que caes en el hábito de considerar a las personas como malhumoradas, injustas o egoístas, empiezas a ver a ese tipo de personas en todas partes.
Relaciones sociales Las personas reflejan la manera como te comportas con ellas. Entre más ayudas a los demás, más querrán ayudarte a ti. Ser un poco más amable en cada interacción con las personas, al paso del tiempo termina por convertirse en una amplia y duradera red de conexiones.	Indignación Los disturbios, protestas, movimientos de masas rara vez son producto de un acontecimiento aislado. Al contrario, una serie de agresiones menores y afectaciones repetidas se multiplican lentamente hasta que un acontecimiento se convierte en la gota que derrama el vaso y la indignación se extiende como un incendio.

EN QUÉ CONSISTE REALMENTE EL PROGRESO

Imagina que hay un cubo de hielo sobre la mesa que está frente a ti. La habitación está fría y tú puedes ver tu propio aliento. La temperatura es de 4 grados bajo cero. Aunque sea de manera muy lenta, la habitación comienza a calentarse.

Tres grados bajo cero.

Dos grados bajo cero.

El cubo de hielo sigue en la mesa frente a ti, sin cambios.

Un grado bajo cero.

Medio grado bajo cero.

Todavía no ha pasado nada.

De pronto la temperatura alcanza los cero grados y el hielo comienza a derretirse. Un solo grado hace la diferencia y desencadena el gran cambio.

Los grandes hitos, los momentos definitorios con frecuencia son el resultado de muchos acontecimientos previos que acumulan el potencial requerido para desencadenar un gran cambio. Este mismo patrón se repite en todas partes. El cáncer es indetectable el 80% del tiempo desde que surge hasta que, en un momento dado, en cuestión de meses, acaba con el cuerpo.[18] El bambú apenas se alcanza a ver durante los primeros cinco años. Durante ese tiempo desarrolla un complejo sistema de raíces que, una vez maduro, le permite crecer más de 2 m en menos de seis semanas.

De manera similar, los hábitos con frecuencia no parecen provocar ningún cambio hasta que se alcanza un punto crítico, un umbral que desencadena un nivel superior de desempeño. En las etapas tempranas y medias de cualquier empresa, suele haber un *abismo de desilusión*. Uno siempre espera realizar progresos de manera lineal y ascendente, por ello es frustrante cuando por períodos de días, semanas e incluso meses los cambios parecen no funcionar y uno tiene la sensación de permanecer en el mismo sitio. Es el sello de cualquier proceso acumulativo: los resultados más poderosos toman su tiempo y se retrasan.

Esta es una de las razones por las que es tan difícil desarrollar hábitos que perduren. La gente hace pequeños cambios de conducta, no ve resultados tangibles y toma la decisión de detenerse. Podrías pensar: «He estado corriendo diariamente durante un mes y no logro ver ningún cambio en mi cuerpo». Una vez que este tipo de pensamiento se apodera de ti, es fácil abandonar los buenos hábitos. Para que los hábitos realmente generen un cambio, deben subsistir lo suficiente como para rebasar una meseta donde no se producen cambios perceptibles. Yo la llamo *meseta de potencial latente*.

Si te está costando demasiado esfuerzo desarrollar un nuevo hábito bueno o romper con uno malo, no se trata de que hayas perdido tu capacidad de realizar mejoras. Con frecuencia esto se debe a que no has logrado cruzar la meseta de potencial latente. Cuando uno se queja de no estar alcanzando resultados exitosos a pesar de estar esforzándose, es como si se quejara de que el hielo no se derrite cuando la habitación pasa de cuatro a tres grados bajo cero. El trabajo no se desperdicia, solo se acumula. Recuerda que toda la acción se desencadena cuando la temperatura alcanza los cero grados.

Cuando al fin logras ir más allá de la meseta del potencial latente, la gente considera que el hecho es un éxito conseguido de la noche a la mañana. El común de la gente solo percibe los eventos más llamativos y no se detiene a ver todo el trabajo y el esfuerzo que tienen detrás. Pero tú sabes que todo el trabajo que has invertido durante mucho tiempo, cuando parecía que no estabas haciendo ningún progreso, es lo que realmente hizo posible el cambio.

Es el equivalente humano de las fuerzas geológicas. Dos placas tectónicas pueden frotarse una contra otra por millones de años mientras se acumula presión entre ellas. Por fin, un día se tocan nuevamente, de la misma manera en que lo estuvieron haciendo durante varias eras, pero en esta ocasión la presión es demasiada. Un terremoto se desencadena. El cambio puede tomar años antes

de que se manifieste de manera intensa en un instante.

La maestría requiere paciencia. Las Espuelas de San Antonio, uno de los equipos más exitosos de la NBA [Liga Nacional de Basquetbol de los Estados Unidos], mantiene en la pared de los vestidores una cita del reformador Jacob Riis: «Cuando nada parece ir bien, visito al cantero. Este hombre golpea la roca con su cincel y su martillo quizá hasta un centenar de veces sin hacerle siquiera una grieta. Sin embargo, al dar el siguiente golpe, la roca se parte en dos. Sé que ese no fue el golpe que rompió la roca, fue la suma de todos los golpes que dio anteriormente».[19]

LA MESETA DE POTENCIAL LATENTE[20]

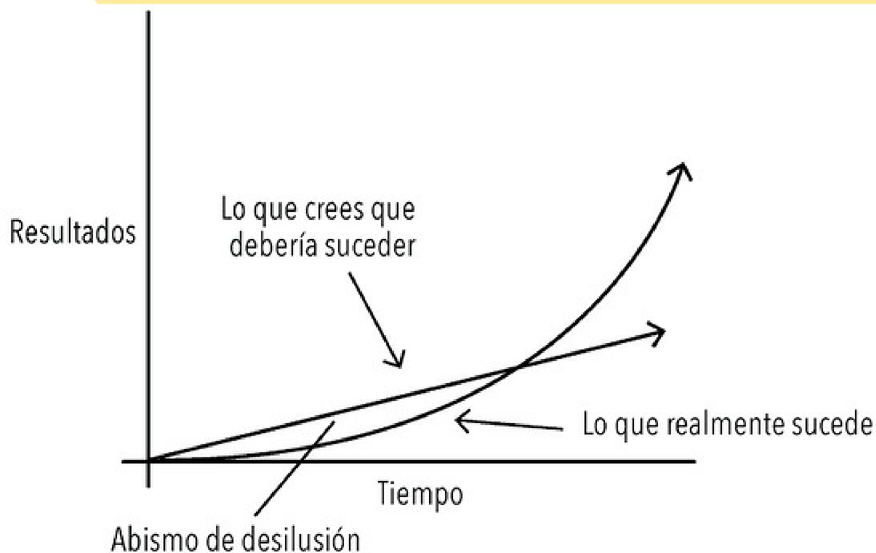


FIGURA 2. Solemos suponer que el progreso se da de manera lineal y ascendente. Por lo menos esperamos que suceda rápido. En la realidad, los resultados de nuestros esfuerzos suelen tomar tiempo y retrasarse. No es sino meses o incluso años después cuando nos damos cuenta del verdadero valor de todo el trabajo que hemos realizado. Esto puede tener como resultado un «abismo de desilusión», un punto en el que la gente se siente descorazonada tras haber puesto semanas o incluso meses de trabajo duro sin experimentar ningún resultado aparente. Sin embargo, su trabajo no se desperdició. Tan solo se acumuló. No es hasta mucho tiempo después cuando el verdadero valor del esfuerzo previo es revelado.

Todas las cosas importantes provienen de comienzos modestos. La semilla de cada hábito es una pequeña decisión.[21] Pero conforme esa decisión se repite, un hábito nuevo surge y se va fortaleciendo. Las raíces se afianzan y las ramas crecen. La tarea de eliminar un hábito pernicioso es parecida a arrancar de raíz un poderoso roble que crece en nuestro interior. Y la tarea de desarrollar un buen hábito es equivalente a cultivar una delicada flor cada día.

Pero, ¿qué es lo que determina que mantengamos un hábito el tiempo suficiente para sobrevivir la meseta del potencial latente y conseguir llegar al otro lado? ¿Qué es lo que provoca que algunas personas regresen a sus malos hábitos mientras otras consiguen disfrutar de los efectos acumulativos de los hábitos favorables?

OLVIDA LAS METAS Y MEJOR ENFÓCATE EN LOS SISTEMAS

La sabiduría prevaleciente afirma que la mejor manera de alcanzar lo que queremos en la vida (ponerse en forma, establecer un negocio exitoso, relajarse y dejar de preocuparse, pasar más tiempo con la familia y amistades) consiste en establecer metas específicas y viables.

Durante muchos años esa fue también la manera como abordé mis hábitos. Cada hábito constituía una meta a alcanzar. Establecí metas para alcanzar las calificaciones que quería obtener en la escuela, para la cantidad de peso que quería levantar en el gimnasio, para las ganancias que deseaba obtener en mi negocio. Tuve éxito con algunas de ellas, pero fracasé en muchas otras. Eventualmente empecé a darme cuenta de que mis resultados poco tenían que ver con mis metas y mucho, con los sistemas que había seguido para alcanzarlas.

¿Cuál es la diferencia entre metas y sistemas? La respuesta la aprendí de Scott Adams, el caricaturista creador de la tira cómica *Dilbert*. Según Adams, las metas son los resultados que quieres obtener. Los sistemas son los procesos que sigues para alcanzar esos resultados.

- Si eres entrenador, tu meta puede ser ganar el campeonato. Tu sistema es la manera en que reclutas a los jugadores, diriges a tus entrenadores asistentes y conduces los entrenamientos.
- Si eres empresario, tu meta puede ser establecer un negocio con valor de un millón de dólares. Tu sistema es la manera en que evalúas las ideas para desarrollar nuevos productos, contratas a los empleados y conduces las campañas de ventas.
- Si eres músico, tu meta puede ser tocar una nueva obra. Tu sistema consiste en la frecuencia de tus ensayos, en la manera como divides y practicas los pasajes complicados y en el método para recibir retroalimentación de tu instructor.

Y ahora la pregunta más interesante: ¿Si ignoras tus metas y te enfocas únicamente en tu sistema, podrías también alcanzar el éxito? Por ejemplo, si fueras entrenador de basquetbol y pasaras por alto la meta de ganar el campeonato y te enfocaras solamente en lo que tu equipo hace durante los entrenamientos diarios, ¿obtendrías de todas formas un buen resultado?

Yo estoy convencido de que la respuesta a esta pregunta es afirmativa.

La meta de cualquier equipo deportivo es obtener el mejor resultado, pero sería absurdo pasarse el partido viendo el marcador. La única manera de ganar realmente es volverse un poco mejor cada día de entrenamiento. En palabras del tres veces campeón del Súper Tazón, Bill Walsh: «El marcador se encarga de sí mismo». Lo mismo resulta ser verdad cuando estableces tus metas. Es mejor enfocarse en los sistemas.

¿A qué me refiero cuando afirmo esto? ¿Son las metas totalmente inútiles? Por supuesto que no. Las metas son buenas para establecer una dirección, pero los sistemas son mejores para realizar verdaderos progresos. Un montón de problemas surgen cuando pasas demasiado tiempo pensando en tus metas en lugar de dedicar el tiempo a diseñar tus sistemas.

Problema 1: Los ganadores y los perdedores comparten las mismas metas

Tenemos un serio prejuicio cuando se trata de juzgar las metas de los demás. Tendemos a confundir éxito con supervivencia. Nos concentramos en las personas que logran ganar —los sobrevivientes— y de manera equivocada asumimos que sus ambiciosas metas los condujeron al triunfo. Al hacerlo, no nos damos cuenta de que muchas otras personas tenían la misma meta pero no consiguieron el éxito.

Todos los atletas olímpicos desean ganar una medalla de oro. Todos los candidatos quieren obtener el empleo. Si la gente que tiene éxito y la que no lo consigue comparten la misma meta, esta última no puede ser lo que distingue a los ganadores de los perdedores.[22] La meta de ganar el Tour de France no fue lo que propulsó a los ciclistas británicos hasta la cima de su especialidad. Muy probablemente habían aspirado a ganar dicha carrera todos los años anteriores, del mismo

modo que cualquier otro equipo profesional de ciclistas. La meta siempre estuvo ahí. No fue hasta que implementaron un sistema de pequeñas mejoras continuas cuando lograron alcanzar un resultado totalmente distinto a los anteriores.

Problema 2: Alcanzar una meta consiste únicamente en un cambio momentáneo

Imagina que tienes una habitación muy sucia y desordenada y que estableces la meta de limpiarla y ordenarla. Si reúnes la energía para hacer el trabajo necesario, entonces habrás ordenado tu habitación, al menos por un momento. Pero si mantienes los mismos hábitos descuidados y desordenados que te llevaron a tener una habitación en mal estado, pronto volverás a tener una pila de cosas fuera de lugar y estarás a la espera de un nuevo arranque de motivación para limpiarla de nuevo. Seguirás persiguiendo un resultado porque nunca te tomaste el tiempo de cambiar el sistema que está detrás de él. Curaste un síntoma sin hacer nada para resolver su causa.

Cuando logras alcanzar una meta, tu vida cambia únicamente durante un momento. Esa es la paradoja de las mejoras. Pensamos que debemos cambiar los resultados pero los resultados no son el problema. Lo que realmente necesitamos cambiar son los sistemas que nos llevan a tener esos resultados. Cuando resuelves problemas a partir de los resultados, solamente los resuelves de manera momentánea. Para que en verdad logres una mejora perdurable, debes resolver los problemas a partir de los sistemas. Arregla los sistemas y los resultados se arreglarán por sí mismos.

Problema 3: Las metas restringen la felicidad

La suposición implícita detrás de cualquier meta es la siguiente: «Una vez que alcance mi meta, seré feliz». El problema con una mentalidad que privilegia las metas es que siempre se pospone la felicidad hasta que se logra alcanzar el siguiente hito. Yo mismo he caído en esta trampa tantas veces que he perdido la cuenta. Por años, me convencí de que la felicidad era algo que mi yo del futuro disfrutaría. Me prometía a mí mismo que finalmente me relajaría y sería feliz una vez que lograra desarrollar nueve kilos más de musculatura o una vez que mi negocio fuera mencionado en el diario *The New York Times.*

Es más, la mentalidad que se rige por la consecución de metas acaba por crear un conflicto de exclusión: o alcanzas tu meta y eres exitoso o fallas y eres un fracaso. Mentalmente te encajonas dentro una estrecha concepción de la felicidad. Esto es una equivocación. Es bastante improbable que el camino real por el que se va a desarrollar tu vida coincida plenamente con el camino que imaginaste cuando decidiste lo que querías hacer. No tiene sentido que restrinjas tu felicidad y satisfacción a un solo escenario, cuando existen muchos caminos que conducen al éxito.

Una mentalidad que privilegia los sistemas te proporciona un antídoto. Cuando te enamoras del proceso más que del producto final, no tienes que esperar hasta el desenlace para permitirte ser feliz. Puedes sentirte satisfecho y feliz siempre que tu sistema esté funcionando. Y los sistemas pueden funcionar bien de muchas maneras distintas, no solamente de la manera en que lo concebiste al principio.

Problema 4: Las metas no coinciden con el progreso a largo plazo

Por último, una mente que privilegia las metas puede crear un efecto de «yo-yo». Muchos corredores entrenan durante meses, pero tan pronto como cruzan la línea de meta, dejan de entrenar. La carrera ya no está ahí para motivarlos. Cuando todo tu trabajo se enfoca en una meta

en particular, ¿qué queda para motivarte una vez que la alcanzas? Esta es la razón por la cual muchas personas regresan a sus viejos hábitos malos una vez que alcanzan una meta.

El propósito de definir metas consiste en convertirse en un ganador de una sola ocasión. El propósito de construir sistemas consiste en seguir participando en el juego. La mentalidad que verdaderamente se enfoca en el largo plazo no se centra en el cumplimiento de metas. No se trata de alcanzar metas aisladas. Se trata de un ciclo de refinamiento interminable y de mejora continua. Por encima de todo, tu compromiso con el *proceso* es lo que va a determinar tu *progreso*.

UN SISTEMA DE HÁBITOS ATÓMICOS

Si tienes problemas para cambiar tus hábitos, el problema no eres tú. El problema es tu sistema. Los malos hábitos se repiten constantemente no porque tú no los quieras cambiar, sino porque tienes un sistema que no funciona.

No te elevas al nivel de tus metas. Desciendes al nivel de tus sistemas.[23]

Uno de los temas centrales de este libro consiste en aprender a enfocarse en los sistemas en general, en lugar de concentrarse en una meta única. De hecho este es uno de los conceptos principales que sirven para definir la palabra *atómico*. A estas alturas, ya te habrás dado cuenta de que un hábito atómico se refiere a un cambio pequeño, a una ganancia marginal, a un 1% de mejora. Pero los hábitos atómicos no son los viejos malos hábitos aunque estos sean menores. Los hábitos atómicos son pequeños hábitos que forman parte de un sistema mayor. Así como los átomos son los ladrillos que conforman las moléculas, los hábitos son los ladrillos de los resultados extraordinarios.

Los hábitos son como los átomos de nuestras vidas. Cada uno es una unidad fundamental que contribuye a la mejora en general. Al principio estas pequeñas rutinas parecen ser insignificantes, pero pronto se acumulan y se convierten en un combustible que genera ganancias tan importantes que sobrepasan con creces el costo de las inversiones iniciales. Son al mismo tiempo pequeños y poderosos. Este es el significado de la frase *hábitos atómicos*, una práctica regular o rutina que no es solamente pequeña y fácil de realizar, también es la fuente de un poder increíble. Un componente de un sistema de crecimiento compuesto.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Los hábitos son el interés compuesto de la superación personal. Trabajar para lograr ser un 1% mejor cada día cuenta mucho a la larga.
- Los hábitos son una espada de doble filo. Pueden trabajar a tu favor o en contra tuya. Por este motivo, entender los detalles es indispensable.
- Los pequeños cambios con frecuencia parecen no tener ningún efecto hasta que logras cruzar un umbral crítico. Los resultados más poderosos de cualquier proceso acumulativo suelen retrasarse. Debes aprender a ser paciente.
- Un hábito atómico es un pequeño hábito que forma parte de un sistema más complejo. De la misma manera en que los átomos son los ladrillos de las moléculas, los hábitos atómicos son los ladrillos de los resultados excepcionales.
- Si quieres mejores resultados, olvídate de fijar metas. En lugar de eso, concéntrate en tu sistema.
- No te elevas al nivel de tus metas. Desciendes al nivel de tus sistemas.

NOTAS

[1] Matt Slater, «How GB cycling went from tragic to magic», *BBC Sport*, 14 de abril 2008, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm. [Cómo el ciclismo británico pasó de trágico a mágico].

[2] Tom Fordyce, «Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's least loved great sportsman?», *BBC Sport*, 23 de julio 2017, https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045. [¿Es Chris Froome el deportista destacado menos querido de Gran Bretaña?].

[3] Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel,* Glasgow, BackPage Press, 2013.

[4] Matt Slater, «Olympics cycling: Marginal gains underpin Team GB dominance», *BBC*, 8 de agosto 2012, https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302. [Ciclismo olímpico: Las ganancias marginales apuntalan el predominio del equipo británico].

[5] Tim Harford, «Marginal gains matter but gamechangers transform», abril 2017, http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform. [Las ganancias marginales importan pero un cambio en el juego transforma].

[6] Eben Harrell, «How 1% performance improvements led to Olympic Gold», *Harvard Business Review*, 30 de octubre 2015, https://hbr.org/2015/10/how1performance-improvements-ledtoolympicgold; Kevin Clark, «How a Cycling Team turned the Falcons into NFC champions», *The Ringer*, 12 de septiembre 2017, https://www.therin ger.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky. [La manera en que las mejoras de 1% en el desempeño condujeron hasta el oro olímpico].

[7] Técnicamente, los ciclistas británicos ganaron 57% de las medallas para ciclismo de ruta y pista en los Juegos Olímpicos de 2008. Catorce medallas de oro estaban disponibles en las pruebas de ruta y pista. Los británicos ganaron ocho de ellas.

[8] «World and Olympic records set at the 2012 Summer Olympics», *Wikipedia*, 8 de diciembre 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling. [Récords mundiales y olímpicos establecidos en los Juegos Olímpicos de verano 2012].

[9] Andrew Longmore, «Bradley Wiggins», *Encyclopaedia Britannica*, https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins, modificado por última vez el 21 de abril 2018.

[10] Karen Sparks, «Chris Froome», *Encyclopaedia Britannica*, https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome, modificado por última vez el 23 de octubre 2017.

[11] «Medals won by the Great Britain cycling team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000», EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99; último acceso 8 de junio 2018.

[12] Jason Shen, emprendedor y escritor, recibió una versión preliminar de este libro. Después de leer este capítulo, señaló: «si las ganancias fueran lineales, podrías predecir una mejoría de 3.65x de mejoría. Pero como las ganancias son exponenciales, la mejora es en realidad 10x mejor». 3 de abril 2018.

[13] Mucha gente ha notado cómo los hábitos se multiplican con el tiempo. Aquí aparecen mis artículos y libros favoritos sobre el tema: Leo Babauta, «The power of habit investments», *Zen Habits*, 28 de enero 2013, https://zenhabits.net/bank [«El poder de invertir en los hábitos», *El gran libro de los hábitos zen*, Madrid, Mestas Ediciones, 2014]; Morgan Housel, «The freakishly strong base», *Collaborative Fund*, 31 de octubre 2017, http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base [La base escandalosamente firme]; Darren Hardy, *The Compound Effect,* Nueva York, Vanguard Press, 2012 [*El efecto compuesto*, Success I Books, 2011].

[14] Me gustaría darle crédito a Jason Hreha, quien originalmente me describió los hábitos de esta manera. Jason Hreha (@jhreha), «They're a double edged sword», Twitter, 21 de febrero 2018, https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984 [Son una espada de doble filo].

[15] Como dice Sam Altman: «Una pequeña ganancia de productividad, acumulada durante cincuenta años, vale muchísimo». «Productivity», 10 de abril 2018, http://blog.samaltman.com/productivity [Productividad].

[16] Michael (@mmay3r), «The foundation of productivity is habits. The more you do automatically, the more you're subsequently freed to do. This effect compounds», Twitter, 10 de abril 2018, https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216 [El fundamento de la productividad son los hábitos. Entre más cosas haces de manera automática, más libre estarás subsecuentemente].

[17] Esta idea —que aprender nuevas ideas incrementa el valor de las viejas ideas— es algo que escuché por primera vez de Patrick O'Shaughnessy, quien escribió: «Este es el motivo por el cual el conocimiento es compuesto. Los viejos conocimientos que valían 4/10 se pueden volver 10/10 cuando sean liberados por la lectura de otro libro en el futuro», http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm

[18] «How to live a longer, higher quality life, with Peter Attia, M.D.», Investor's Field Guide, 7 de marzo 2017, http://investorfieldguide.com/attia [Cómo vivir una vida más larga y de alta calidad, con el Dr. Peter Attia].

[19] Matt Moore, «NBA finals: A rock, hammer, and cracking of Spurs' majesty in Game 7», *CBS Sports*, 21 de junio 2013, https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7 [Finales de la NBA: Una roca, un martillo y el resquebrajamiento de la majestuosidad de las Espuelas en el Juego 7].

[20] La inspiración para este dibujo provino de un tuit titulado «Deception de linear vs. exponential» [La decepción de lo linear contra lo exponencial], de @MlichaelW., 19 de mayo 2018, https://twitter.com/MlichaelW/status/997878086132817920

[21] Este párrafo está inspirado en una cita de Mr. Mircea, una cuenta de Twitter, quien escribió «each habit began its life as a single decision» [cada hábito inició su vida como una simple decisión], https://twitter.com/mistermircea

[22] Me quito el sombrero ante el entrenador de Crossfit Ben Bergeron por inspirar esta cita durante una conversación que tuve con él, el 28 de febrero 2017.

[23] Esta línea está inspirada en la siguiente cita de Arquíloco: «No nos elevamos al nivel de nuestras expectativas, caemos al nivel de nuestro entrenamiento».

---

* Mientras este libro entraba a imprenta, se publicó nueva información sobre el equipo de ciclismo británico. Mis comentarios sobre el tema pueden leerse en atomichabits.com/cycling.

* Me di a la tarea de investigar y calculé lo siguiente: Washington, D.C., está a unos 360 km de la ciudad de Nueva York. Asumiendo que viajes en un 747 o en un avión A380, si cambias la dirección 3.5 grados cuando despegas de Los Ángeles, el frente del avión se movería aproximadamente 2 metros. Nótese cómo una ligera variación en la dirección del avión significa llegar a un destino que está a una distancia muy considerable del destino original.

2 La manera en que tus hábitos moldean tu identidad (y viceversa)

¿Por qué es tan fácil repetir los malos hábitos y tan difícil desarrollar buenos hábitos? Pocas cosas pueden tener un impacto más poderoso en tu vida que mejorar tus hábitos rutinarios. A pesar de esto, es muy probable que el año entrante, por estas fechas, te encuentres repitiendo las mismas rutinas en lugar de estar haciendo algo mejor.

A veces tenemos la impresión de que es demasiado complicado mantener un buen hábito por más de unos días. Ello a pesar de nuestro más sincero esfuerzo y de los ocasionales estallidos de motivación. Los buenos hábitos como hacer ejercicio, meditar, diseñar un diario y cocinar parecen funcionar por un día o dos, pero después se vuelven una molestia.

Sin embargo, una vez que tus hábitos están arraigados, parecen quedarse contigo para siempre, especialmente los que no queremos. A pesar de nuestras buenas intenciones, los hábitos poco saludables, como comer comida chatarra, ver demasiada televisión, aplazar las obligaciones y fumar, dan la impresión de ser imposibles de romper.

Cambiar tus hábitos es desafiante por dos motivos: *1)* tratamos de cambiar algo que no es lo que debemos cambiar y *2)* tratamos de cambiar nuestros hábitos de la manera equivocada. En este capítulo, voy a dedicarme al primer punto. En los capítulos siguientes, voy a resolver la segunda cuestión.

LAS TRES CAPAS DEL CAMBIO DE CONDUCTA

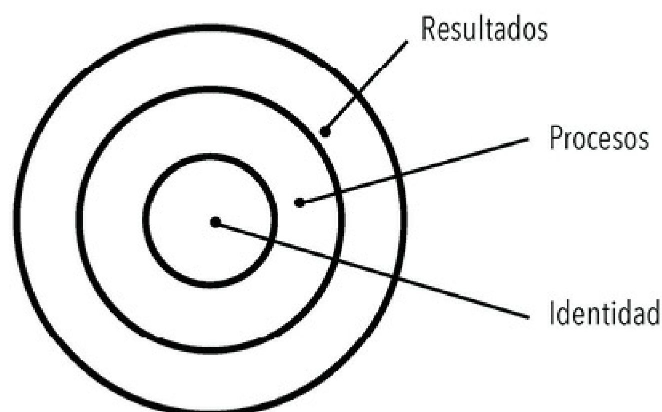


FIGURA 3. El cambio de conducta está formado por tres capas o niveles: un cambio en tus resultados, uno en tus procesos y uno en tu identidad.

Nuestro primer error consiste en tratar de cambiar algo que no es lo que debemos cambiar. Para comprender lo que quiero decir, hay que tomar en cuenta que existen tres niveles en los que los cambios pueden ocurrir. Imagínalos como las capas de una cebolla.[1]

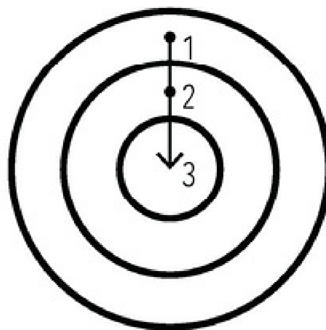
La primera capa incluye cambiar tus resultados. Este nivel se relaciona con el cambio de los resultados: perder peso, publicar un libro, ganar un campeonato. La mayoría de las metas que te propones lograr están asociadas con este nivel de cambio.

La segunda capa incluye cambiar tus procesos. Este nivel se relaciona con el cambio de hábitos y sistemas: implementar una nueva rutina en el gimnasio, organizar tu escritorio para tener un mejor flujo de trabajo, desarrollar una práctica de meditación. La mayoría de los hábitos que desarrollas están asociados con este nivel.

La tercera capa, la más profunda, incluye cambiar tu identidad. Este nivel se relaciona con cambiar tus creencias: tu visión del mundo, la imagen de ti mismo, tus juicios acerca de ti mismo y de los demás. La mayoría de las creencias, las suposiciones y los prejuicios que mantienes están asociados con este nivel.

Los resultados se tratan de lo que obtienes. Los procesos se tratan de lo que haces. La identidad se trata de lo que crees. Cuando se trata de desarrollar hábitos perdurables —es decir, cuando se trata de desarrollar un sistema de un 1% de mejora—, el problema no radica en definir si un nivel es mejor o peor que otro. El verdadero problema radica en la dirección que sigue el cambio.

HÁBITOS BASADOS EN RESULTADOS



HÁBITOS BASADOS EN LA IDENTIDAD

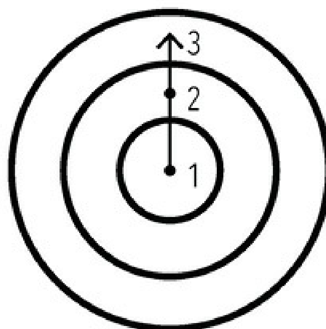


FIGURA 4. En los hábitos que están basados en resultados, el enfoque está en lo que queremos lograr. En los hábitos basados en la identidad, el enfoque está en quién queremos llegar a ser.

La mayoría de las personas comienzan el proceso de cambiar sus hábitos enfocándose en *aquello* que quieren alcanzar. Esto los conduce a hábitos que están basados en las metas o resultados. La alternativa apropiada es construir hábitos basados en cambios de identidad. Con este planteamiento empezamos por enfocarnos en *quién* queremos llegar a ser.

Imagina a dos personas que están tratando de dejar de fumar. Cuando se le ofrece un cigarro a la

primera persona, dice: «No gracias, estoy tratando de dejar de fumar». Suena como una respuesta razonable pero esta persona todavía cree que es un fumador que está tratando de llegar a ser una persona distinta. Está esperando que su conducta cambie mientras sigue manteniendo las mismas creencias.

La segunda persona rechaza el cigarro diciendo: «No gracias. No soy fumador». Es una pequeña diferencia, pero esta afirmación indica un cambio en la identidad. Fumar era parte de la vida anterior de la persona, no de su vida actual. Esta segunda persona ya no se concibe a sí mismo como fumadora.

La mayoría de las personas ni siquiera consideran cambiar su identidad cuando se deciden a mejorar. Únicamente piensan, «Quiero ser delgado (resultado) y si me apego a esta dieta, seré delgado (proceso)». Establecen metas y determinan las acciones para alcanzar esas metas, pero ni siquiera consideran las creencias que dirigen sus acciones. Nunca cambian la manera como se conciben a sí mismas, y no se dan cuenta de que su vieja identidad puede sabotear sus planes de cambiar.

Detrás de cada sistema de acciones hay un sistema de creencias. El sistema democrático está fundamentado en creencias como la libertad, el poder de la mayoría y la igualdad social. El sistema dictatorial tiene una serie diferente de creencias como la autoridad absoluta y la obediencia estricta. Existen muchas maneras de convencer al electorado de votar en una democracia, pero tal cambio de conducta no tendría efecto en una dictadura. Esa no es la identidad del sistema dictatorial. El voto es una conducta que resulta imposible bajo un determinado sistema de valores.

Un patrón similar existe ya sea que estemos refiriéndonos a individuos, organizaciones o sociedades. Siempre existe un sistema de creencias y suposiciones que moldean el sistema, una identidad detrás de los hábitos.

La conducta que no es congruente con el yo no será duradera. Puedes querer tener dinero, pero si tu identidad es la de una persona que consume en lugar de crear, seguirás siendo proclive a gastar más que a ganar. Puedes querer mejorar tu salud, pero si tu prioridad es la comodidad más que el esfuerzo, seguirás prefiriendo relajarte y descansar más que entrenar. Es muy difícil cambiar tus hábitos si no cambias las creencias subterráneas que te condujeron a las conductas pasadas que deseas cambiar. Tienes una nueva meta y un nuevo plan, pero no te has transformado a ti mismo.

La historia de Brian Clark, un emprendedor de Boulder, Colorado, nos proporciona un buen ejemplo.[2]

—Desde que tengo uso de razón, siempre me he mordido las uñas —me contó Clark—. Empezó como un hábito nervioso cuando era joven para luego transformarse en un indeseable ritual de arreglo personal. Un día decidí dejar de morderme las uñas hasta que lograran crecer un poco. Finalmente lo conseguí con fuerza de voluntad.

Después Clark hizo algo sorprendente.

—Le pedí a mi esposa que me programara una cita con la manicurista por primera vez en mi vida —dijo—. Pensé que si iba a empezar a pagar por mantener mis uñas en buen estado, no volvería a mordérmelas. Y funcionó, pero no por razones económicas. Lo que sucedió fue que la manicura hizo que mis manos por primera vez se vieran realmente agradables. La manicurista dijo incluso que, fuera del hecho de que los bordes estaban mordidos, yo tenía unas uñas realmente sanas y atractivas. De pronto comencé a sentirme orgulloso de mis uñas. A pesar de que nunca había aspirado a tener unas uñas agradables, este hecho hizo la diferencia. Nunca he vuelto a

morderme las uñas desde entonces, ni siquiera he sentido deseos de hacerlo. Y todo se debe a que ahora me enorgullece cuidar adecuadamente de mis uñas.

La forma máxima de motivación intrínseca se da cuando un hábito se convierte en parte integral de tu identidad. Una cosa es decir «soy el tipo de persona que *quiere* esto»; otra cosa muy distinta es poder decir «soy el tipo de persona que *es* esto».

Entre más orgulloso te sientas de un aspecto particular de tu identidad, más motivado estarás de mantener y cultivar los hábitos que están asociados con dicho aspecto. Si estás orgulloso del aspecto de tu cabello, seguramente desarrollarás una serie de hábitos para cuidarlo y mantenerlo en buen estado. Si estás orgulloso del tamaño de tus bíceps, seguramente nunca te saltarás los ejercicios para fortalecer la parte superior del cuerpo de tu rutina de ejercicios. Si estás orgulloso de las bufandas que tejes, seguramente invertirás horas de cada semana a tejer. Una vez que tu orgullo se involucra, naturalmente luchas con uñas y dientes para mantener tus hábitos.

El verdadero cambio de conducta es un cambio de identidad. Puedes iniciar un hábito porque tienes la motivación para adquirirlo, pero la única razón por la cual lo mantienes y lo cultivas es porque se convierte en parte de tu identidad. Cualquiera puede convencerse a sí mismo de ir al gimnasio o de comer saludablemente una o dos veces, pero si no cambias el sistema de creencias detrás de tu conducta, será muy complicado comprometerse a mantener los hábitos a largo plazo. Las mejoras solamente son temporales hasta que se convierten en parte integral de lo que eres.

- La meta no es leer un libro, la meta es convertirse en lector.
- La meta no es correr un maratón, la meta es convertirse en corredor.
- La meta no es aprender a tocar un instrumento, la meta es convertirse en músico.

Tus conductas suelen ser un reflejo de tu identidad. Lo que haces es un indicador del tipo de persona que crees que eres —independientemente de que esto se dé a nivel consciente o inconsciente—.* Las investigaciones han demostrado que una vez que una persona cree en un aspecto particular de su identidad, es más proclive a actuar de acuerdo con esa creencia.[3] Por ejemplo, las personas que se identificaron a sí mismas como *votantes*, fueron más proclives a emitir su voto que aquellas personas que solo manifestaron su intención de votar. De la misma manera, la persona que incorpora el ejercicio físico a su identidad, no tiene que convencerse a sí misma de entrenar. Hacer lo correcto es sencillo. Después de todo, cuando tu conducta y tu identidad están completamente sincronizadas, ya no intentas lograr cambios de conducta. Simplemente estás actuando como la persona que tú crees que eres.

Como todos los aspectos de la formación de hábitos, este también es una espada de dos filos. Cuando trabaja a tu favor, el cambio de identidad puede ser una poderosa fuerza de superación personal. En cambio, cuando trabaja en tu contra, el cambio de identidad puede ser una maldición. Una vez que has adoptado una identidad, es fácil que tu lealtad hacia ella influya en tu capacidad para cambiar. Mucha gente avanza por la vida en medio de un adormecimiento cognitivo, siguiendo ciegamente las normas asociadas a su identidad.

- «Soy pésimo para seguir instrucciones».
- «No sirvo para despertarme temprano».
- «Soy malísimo para recordar los nombres de las personas».
- «Siempre llego tarde».
- «Estoy negado para la tecnología».
- «Soy pésimo para las matemáticas».

... Y miles de variantes más.

Cuando te has repetido a ti mismo una historia por años, es sencillo que te aferres a estas rutinas mentales y las aceptes como un hecho. Con el tiempo, comienzas a resistirte a realizar ciertas acciones porque crees que no son parte de lo que tú eres. Se desarrolla una presión interna para mantener intacta la imagen de ti mismo y tú te comportas de manera consistente con tus creencias.[4] Encuentras todas las maneras posibles de evitar caer en contradicciones con esa imagen que tienes de ti mismo.

Entre más profundamente estén vinculados a tu identidad, las acciones y los pensamientos serán más difíciles de cambiar. Puede parecer cómodo creer en lo que tu entorno cultural cree (identidad de grupo) o hacer aquello que sustenta tu autoimagen (identidad personal), a pesar de que no sea correcto y te perjudique. El conflicto con la identidad es la mayor barrera que puede enfrentar el cambio positivo a cualquier nivel (individual, grupal o social). Los hábitos positivos pueden tener sentido a nivel racional, pero si entran en conflicto con tu identidad, vas a fracasar cuando intentes ponerlos en práctica.

Un día cualquiera quizá te encuentres buscando excusas para no cumplir con tus hábitos positivos simplemente porque estás demasiado cansado, o demasiado ocupado o demasiado abrumado o por un sinnúmero de pretextos distintos. Al final de cuentas, sin embargo, la verdadera razón por la cual dejas de cumplir con tus hábitos es porque la imagen que tienes de ti mismo se interpone en el camino. Esta es la razón por la cual no puedes aferrarte a una versión única de identidad. El progreso requiere desaprender lo aprendido. Para lograr ser la mejor versión de ti mismo, es necesario que edites constantemente tus creencias y que actualices y expandas tu identidad.

Lo anterior nos conduce a una pregunta importante: ¿si tus creencias y tu visión del mundo desempeñan un papel tan importante en tu conducta, de dónde surgen en primer lugar? ¿Cómo es que se construye la identidad? Y finalmente, ¿cómo es posible enfatizar los aspectos de tu identidad que te son útiles mientras que gradualmente eliminas los aspectos que impiden tu desarrollo?

EL PROCESO DE DOS PASOS PARA CAMBIAR TU IDENTIDAD

Tu identidad surge a partir de tus hábitos. No naces con un sistema de creencias preestablecido. Cada creencia, incluyendo lo que crees acerca de ti mismo, es aprendida y condicionada a partir de la experiencia.*

Para ser más preciso, tus hábitos son la manera como *encarnas* tu identidad. Cuando tiendes tu cama cada mañana, encarnas la identidad de una persona ordenada. Cuando escribes todos los días, encarnas la identidad de una persona creativa. Cuando entrenas todos los días, encarnas la identidad de una persona atlética.

Entre más repites una conducta, más refuerzas la identidad asociada con dicha conducta. De hecho, la palabra *identidad* originalmente se deriva de los términos en latín *essentitas*, que significa ‘ser’ o ‘existir’, e *identidem*, que significa ‘repetidamente’. Tu identidad es, literalmente, la *repetición del existir*.[5]

Cualquiera que sea tu identidad en este momento, tú crees en ella porque tienes evidencia de que existe. Si vas a la iglesia cada domingo durante veinte años, tienes evidencia de que eres

religioso. Si estudias biología durante una hora cada noche, tienes evidencia de que eres estudioso. Si vas al gimnasio a pesar del mal tiempo, tienes evidencia de tu compromiso con el entrenamiento físico. Entre más evidencia tienes para conformar una creencia, más firmemente creerás en ella.

Durante la mayor parte de mi infancia y de mi juventud, no me consideré a mí mismo un escritor. Si pudieras preguntarle a mis profesores del colegio o de la universidad, seguramente ellos me describirían como un escritor promedio en el mejor de los casos, definitivamente ninguno opinaría que yo era un escritor destacado. Cuando comencé mi carrera de escritor, publiqué un artículo nuevo cada lunes y jueves durante los primeros años. Conforme la evidencia creció, lo mismo sucedió con mi identidad de escritor. No comencé siendo escritor, me convertí en escritor gracias a mis hábitos.

Tus hábitos, por supuesto, no son las únicas acciones que influyen en tu identidad, pero por virtud de su frecuencia, suelen terminar siendo las más importantes. Cada experiencia de vida moldea tu autoimagen, pero sería improbable que te consideraras un jugador de futbol porque pateaste una pelota en alguna ocasión o un pintor porque garabateaste una pintura. En cambio, si repitieras estas acciones con frecuencia, la evidencia se acumularía y tu autoimagen comenzaría a cambiar. Los efectos de las experiencias únicas tienden a desvanecerse mientras que el efecto de los hábitos se refuerza conforme pasa el tiempo, lo que significa que tus hábitos contribuyen con la mayor parte de la evidencia que moldea tu identidad. De esta forma, el proceso de construcción de hábitos equivale en realidad al proceso de convertirte en la persona que eres.

Esto se logra gracias a una evolución gradual. No cambiamos por arte de magia cuando chasqueamos los dedos y decidimos convertirnos en alguien completamente nuevo. Cambiamos poco a poco, día a día, hábito a hábito. Constantemente pasamos por microevoluciones de nuestro ser.[6]

Cada hábito funciona como una sugerencia: «Ey, tal vez esto es parte de lo que yo soy». Si terminas un libro, quizá seas el tipo de persona a quien le gusta leer. Si vas al gimnasio, quizá seas el tipo de persona a quien le gusta hacer ejercicio. Si practicas tocar la guitarra, quizá eres el tipo de persona a quien le gusta la música.

Cada acción que realizas es un punto a favor del tipo de persona en la que deseas convertirte. Una acción aislada no va a cambiar tu sistema de creencias, pero conforme los puntos a favor se acumulen, también se irán sumando las evidencias que soportan tu nueva identidad. Esta es una de las razones por las cuales el cambio significativo no requiere cambios radicales. Los pequeños hábitos pueden provocar una diferencia significativa al proveer evidencia de una nueva identidad. Y si un cambio es significativo, también es un gran cambio. Esa es justamente la paradoja de hacer pequeñas mejoras continuamente.

Al poner todo esto en un mismo plano, podrás darte cuenta de que los hábitos son el camino que conduce al cambio de identidad. La manera más práctica de cambiar *quién* eres, es cambiar *lo que* haces.

- Cada vez que escribes una página, eres un escritor.
- Cada vez que tocas el violín, eres un músico.
- Cada vez que empiezas a entrenar, eres un atleta.
- Cada vez que motivas a tus empleados, eres un líder.

Cada hábito no solo te ayuda a obtener resultados, también te enseña algo mucho más

importante. Te enseña a confiar en ti mismo. Comienzas a creer que realmente puedes alcanzar eso que te propusiste lograr. Cuando los puntos a favor o votos se acumulan y la evidencia comienza a cambiar, la historia que te cuentas a ti mismo empieza a cambiar también.

Por supuesto, esto también funciona en sentido opuesto. Cada vez que eliges realizar un hábito negativo, este hábito también cuenta como un punto o voto para construir tu identidad. La buena noticia es que no necesitas ser perfecto. En una elección hay votos tanto para demócratas como para republicanos. No se requiere un voto unánime para ganar una elección; solo necesitas obtener la mayoría de votos. No importa si algunos votos se van por el lado de los hábitos negativos e improductivos. La meta es conquistar la mayoría de votos para el lado de los hábitos positivos.

Las identidades renovadas requieren nueva evidencia. Si sigues promoviendo los mismos votos de siempre, vas a obtener los mismos resultados de siempre. Si nada cambia en el origen, nada cambiará al final. Se trata de un simple proceso de dos pasos:

1. Decide qué tipo de persona quieres ser.
2. Demuéstratelo a ti mismo mediante pequeñas victorias continuas.

Primero decide quién quieres ser. Esto se aplica a cualquier nivel —para un individuo, para un equipo, para una comunidad, para un país—. ¿Qué deseas representar? ¿Qué tipo de principios y valores quieres defender? ¿En quién quieres convertirte?

Estas últimas son grandes preguntas y muchas personas no saben ni siquiera cómo comenzar a lidiar con estos temas. Sin embargo, todos saben los resultados que desean obtener: abdominales marcados, o reducir sus niveles de ansiedad o incrementar su salario al doble. Eso está bien, es válido. Puedes comenzar desde el tipo de resultados que quieres alcanzar y luego ir hacia atrás y construir al tipo de persona capaz de obtener esos resultados. Pregúntate a ti mismo: «¿Quién es la persona que puede obtener los resultados que quiero alcanzar? ¿Qué tipo de persona puede perder 20 kilos de peso? ¿Qué tipo de persona puede aprender un nuevo idioma? ¿Qué tipo de persona puede iniciar una nueva empresa exitosa?».

Por ejemplo, «¿Qué tipo de persona puede escribir un libro?». Probablemente alguien que es constante y confiable. Una vez que defines esto, tu enfoque puede cambiar. En lugar de concentrarte en escribir un libro (enfoque basado en resultados), te enfocas en convertirte en una persona constante y confiable (enfoque basado en la identidad).

Este proceso te conduce a un sistema de creencias como el que sigue:

- Soy la clase de maestro que defiende a sus alumnos.
- Soy la clase de doctor que dedica a sus pacientes el tiempo y la empatía que requieren.
- Soy la clase de líder que aboga por sus empleados.

Una vez que defines la clase de persona que quieres ser, puedes empezar a dar pequeños pasos para reforzar tu identidad deseada. Tengo una amiga que perdió 50 kilos después de preguntarse a sí misma constantemente, «¿qué es lo que una persona sana haría?». Durante todo el día ella usaba esta pregunta como su guía. ¿Una persona sana caminaría o tomaría un taxi? ¿Una persona sana ordenaría un burrito o una ensalada? Mi amiga se dio cuenta de que si actuaba como una persona sana durante el tiempo suficiente, finalmente se convertiría en ese tipo de persona. Ella tenía razón.

El concepto de los hábitos basados en la identidad es nuestra primera introducción a otro tema clave de este libro: los circuitos de retroalimentación. Tus hábitos moldean tu identidad y tu

identidad moldea tus hábitos. Es una calle de dos sentidos. La formación de todos los hábitos es un circuito de retroalimentación (un concepto que estudiaremos a profundidad en el próximo capítulo), pero es importante que dejes que tus valores, tus principios e identidad conduzcan el circuito en lugar de permitir que sean los resultados los que lo guíen. El enfoque debe estar siempre en convertirse en el tipo de persona que puede alcanzar una meta, no en la meta en sí.

LA VERDADERA RAZÓN POR LA QUE LOS HÁBITOS IMPORTAN

El cambio de identidad es la estrella polar que guía el cambio de hábitos. El resto del libro te proporcionará instrucciones paso a paso de cómo construir mejores hábitos para ti, para tu familia, para tu equipo, para tu compañía y cualquier otro ámbito que sea importante para ti. Pero la verdadera cuestión es: «¿Te estás convirtiendo en la persona que quieres ser?». El primer y más importante paso de este proceso no es *qué* o *cómo* sino *quién*. Necesitas saber quién quieres ser. Y por esto estamos comenzando en este punto.

Tú tienes el poder de cambiar tus creencias acerca de ti mismo. Tu identidad no está grabada en piedra. En todo momento tienes el poder de elegir. Puedes elegir la identidad que quieras reforzar el día de hoy con los hábitos que escojas hoy. Y esto nos conduce hasta el propósito más profundo de este libro y la verdadera razón por la cual los hábitos importan.

Construir mejores hábitos no consiste en desperdiciar tu día en descubrir técnicas ingeniosas para hacer tu vida más fácil. No se trata de usar hilo dental cada noche ni de tomar duchas frías cada mañana o de usar la misma ropa todos los días. No se trata de alcanzar determinados indicadores superficiales de éxito como ganar cierta cantidad de dinero, perder peso o reducir el nivel de estrés. Por supuesto, los hábitos positivos pueden ayudarte a alcanzar este tipo de objetivos y más, pero en el fondo los hábitos no consisten en *obtener algo*. Los hábitos consisten en *convertirte en alguien*.

En última instancia, tus hábitos importan porque te ayudan a convertirte en el tipo de persona que deseas ser. Son el canal a través del cual desarrollas y cultivas las creencias más profundas acerca de ti mismo. De manera estrictamente literal, te conviertes en tus hábitos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ Hay tres niveles o capas de cambios: el cambio de resultados, el cambio de proceso y el cambio de identidad.
- ◆ La manera más efectiva de cambiar tus hábitos consiste en enfocarse no en lo quieres lograr sino en la persona en quien te quieres convertir.
- ◆ Tu identidad surge de tus hábitos. Cada acción es un paso a favor o voto por la persona en quien te quieres convertir.
- ◆ Para que logres convertirte en la mejor versión de ti mismo, es necesario que constantemente revises y corrijas tus creencias y que actualices y expandas tu identidad.
- ◆ La verdadera razón por la cual los hábitos importan no es porque te ayuden a alcanzar mejores resultados (aunque, por supuesto, pueden hacerlo), sino porque son capaces de hacerte cambiar tus creencias acerca de ti mismo y ayudarte a construir una nueva identidad.

NOTAS

[1] Me quito el sombrero ante Simon Sinek. Su «Círculo dorado» tiene un diseño similar, pero trata de temas distintos. Para más información, véase Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action,* Londres, Portfolio-Penguin, 2013, p. 37. [*La clave es el porqué. Cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar*, Barcelona, Península, 2013].

[2] Las citas usadas en esta sección se presentan como una conversación para dar claridad a la lectura, pero originalmente fueron escritas por Clark. Véase Brian Clark, «The powerful psychological boost that helps you make and break habits», *Further*, 14 de noviembre 2017, https://further.net/pride-habits [El poderoso estímulo psicológico que ayuda a formar y romper hábitos].

[3] Christopher J. Bryan *et al.*, «Motivating voter turnout by invoking the self», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, núm. 31, 2011, 12653-12656. [Motivando la asistencia de votantes mediante la invocación del ser].

[4] Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance,* Stanford, California, Stanford University Press, 1957 [Teoría de la disonancia cognoscitiva, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1975].

[5] Técnicamente, *identidem* es una palabra que pertenece al latín tardío. También agradezco a Tamar Shippony, una lectora de jamesclear.com, quien originalmente me informó acerca de la etimología de la palabra *identidad*, la cual buscó en el diccionario *American Heritage* [Herencia Americana].

[6] Esta es otra de las razones por las que los hábitos atómicos son una forma tan efectiva de cambio. Si cambias tu identidad demasiado rápido y te conviertes en una persona radicalmente distinta de la noche a la mañana, entonces te sientes como si perdieras el sentido de ti mismo. Pero si actualizas y expandes tu identidad de manera gradual, te encontrarás renacido en alguien totalmente nuevo, pero todavía familiar. Lentamente —hábito a hábito, voto a voto— te acostumbras a tu nueva identidad. Los hábitos atómicos y la mejora gradual son la clave para lograr el cambio de identidad sin perderla.

---

* Los términos *inconsciente* y *subconsciente* pueden usarse indistintamente para indicar ausencia de conciencia o pensamiento. Incluso en círculos académicos, estas palabras con frecuencia se usan de manera indistinta sin mucho rigor. Yo utilizaré el término *inconsciente* porque es lo suficientemente amplio como para abarcar al mismo tiempo tanto los procesos mentales a los que no podemos acceder de manera *consciente* como los momentos en los que simplemente no estamos poniendo atención a lo que nos rodea. *Inconsciente* nos da una descripción de aquello en lo que no estamos pensando de manera consciente.

* Ciertamente, hay algunos aspectos de tu identidad que tienden a permanecer sin cambios a través del tiempo —por ejemplo, si te concibes a ti mismo como bajo o alto. Pero otras características o cualidades más complejas, ya sea que las concibas como positivas o negativas, son determinadas por tus experiencias de vida.

3 Cómo construir mejores hábitos en cuatro sencillos pasos

En 1898, el psicólogo Edward Thorndike realizó un experimento que sentó las bases que nos ayudan a comprender la manera en que nuestros hábitos se forman y las reglas que gobiernan nuestra conducta.[1] Thorndike estaba interesado en el estudio de la conducta animal, así que comenzó trabajando con gatos.

El experimento de Thorndike consistía en colocar a los gatos dentro de un dispositivo conocido como *caja problema*. La caja estaba diseñada de tal manera que los gatos pudieran escapar a través de la puerta mediante un acto sencillo, como jalar el lazo de una cuerda, presionando una palanca o parándose en una plataforma.[2] Por ejemplo, una de las cajas contenía una palanca que, cuando se presionaba, abría la puerta colocada en un extremo de la caja. Una vez que la puerta se abría, el gato podía escapar a través de ella y correr hasta un tazón lleno de comida.

La mayoría de los gatos que eran colocados dentro de la caja trataban de escapar tan pronto como estaban dentro. Al principio golpeaban las orillas de la caja con la nariz, trataban de meter las patas por los orificios y movían con las garras cualquier objeto suelto que encontraban. Después de unos minutos de exploración, los gatos lograban oprimir por casualidad la palanca mágica, la puerta se abría y ellos escapaban.

Thorndike observó y registró la conducta de todos los gatos durante varios intentos. Al principio los animales se movían alrededor del interior de la caja de manera aleatoria, pero tan pronto como lograban oprimir la palanca y la puerta se abría, el proceso de aprendizaje comenzaba. Poco a poco cada gato aprendía a asociar la acción de oprimir la palanca con la recompensa que consistía en salir de la caja y obtener la comida.

Después de veinte o treinta intentos, la conducta se volvió tan automática y habitual que el gato lograba escapar en unos cuantos segundos. Por ejemplo, Thorndike anotó lo siguiente: «Al gato número 12 le tomó los siguientes tiempos realizar la acción: 160 segundos, 30 segundos, 90 segundos, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7».

Durante los tres primeros intentos, el gato escapó en un promedio de 1.5 minutos. Durante los tres últimos intentos el gato tardó un promedio de 6.3 segundos en escapar. Con la práctica, los gatos cometieron menos errores y sus acciones se volvieron más rápidas y automáticas. En lugar de seguir cometiendo los mismos errores, los gatos comenzaron a llegar directamente a la solución correcta.

A partir de sus estudios, Thorndike describió el proceso de aprendizaje de la siguiente manera: «Las conductas seguidas de consecuencias satisfactorias tienden a repetirse, las conductas que producen consecuencias desagradables tienden a no repetirse».[3] Su trabajo provee el punto de partida perfecto para hablar de cómo los hábitos se forman en nuestra vida. También da respuesta a algunas preguntas fundamentales como: ¿Qué son los hábitos? ¿Por qué nuestro cerebro se toma la molestia de desarrollar hábitos?

POR QUÉ NUESTRO CEREBRO DESARROLLA HÁBITOS

Un hábito es una conducta que se ha repetido lo suficiente como para volverse automática. El proceso de formación de hábitos empieza con una secuencia de ensayo y error. Siempre que estás ante una situación nueva en la vida, tu cerebro tiene que tomar una decisión. «¿Cómo debo responder a esta nueva situación?». La primera vez que enfrentas un problema, no estás seguro de cómo resolverlo. Como el gato de Thorndike, estás experimentando con varias opciones para ver cuál es la correcta.

La actividad neurológica del cerebro es muy alta durante este período. En este lapso estás analizando con cuidado la situación y tomando decisiones conscientes acerca de tus actos. Estás apropiándote de toneladas de nueva información y tratando de organizarla para que tenga sentido. El cerebro está ocupado aprendiendo cuál es el mejor curso de acción.[4]

Ocasionalmente, como cuando el gato oprime la palanca, tú te topas con una solución. Te sientes ansioso y descubres que salir a correr un rato te tranquiliza. Estás mentalmente exhausto debido a un largo día de trabajo y te das cuenta de que jugar videojuegos te relaja. Estás explorando las posibilidades, explorando, explorando y de pronto, ¡*BAM!*, recibes una recompensa.

Después de que te topas con una recompensa inesperada, alteras tu estrategia para la siguiente ocasión. Tu cerebro comienza enseguida a analizar y catalogar los eventos que precedieron la recompensa. «Espera un momento, eso se sintió bien. ¿Qué fue lo que hice justo antes de tener esa sensación?».

Este es el circuito de retroalimentación detrás del comportamiento humano: prueba, falla, aprendizaje, prueba nuevamente pero de otra manera. Con la práctica, los movimientos inútiles se desvanecen y las acciones útiles se refuerzan. Es el proceso de formación de hábitos.

Siempre que enfrentas un problema de manera frecuente, tu cerebro comienza a automatizar el proceso para resolverlo. Tus hábitos son justamente una serie de soluciones automáticas que resuelven los problemas y presiones que enfrentas regularmente. El científico conductista Jason Hreha escribió: «Los hábitos son, simplemente, soluciones confiables a problemas recurrentes que surgen a nuestro alrededor».[5]

Conforme se crean los hábitos, el nivel de actividad del cerebro *disminuye*.[6] Aprendes a encerrar las señales que predicen el éxito y te desconectas de todo lo demás. Cuando una situación semejante surge en el futuro, ya sabes exactamente qué tienes que buscar. Ya no hay necesidad de analizar cada ángulo de una situación determinada. Tu cerebro evita el proceso de prueba y error y crea una regla mental: «Si pasa tal cosa, entonces el resultado es aquel». Estos guiones mentales pueden seguirse automáticamente cuando la situación que se presenta es apropiada. Ahora, cuando te sientes estresado, inmediatamente sientes la necesidad de salir a correr. Tan pronto como llegas del trabajo, tomas el control remoto del juego de video. Una decisión que anteriormente requirió un esfuerzo, ahora se ha vuelto automática. Un hábito ha sido creado.

Los hábitos son atajos mentales aprendidos gracias a la experiencia. En cierto sentido, un hábito es simplemente la memorización de los pasos que seguiste previamente para resolver un problema. Siempre que las condiciones sean correctas, puedes hacer uso de esta memoria y aplicar la misma solución de manera automática. La principal razón por la cual el cerebro recuerda el pasado es para predecir de mejor manera lo que va a funcionar bien en el futuro.[7]

La formación de hábitos es increíblemente útil porque la mente consciente es el cuello de botella del cerebro.[8] El cerebro solamente puede poner atención a un problema a la vez. Como resultado, el cerebro siempre se esfuerza por preservar la atención consciente y destinarla a la

tarea que resulta más esencial en un momento determinado. La mente consciente le pasa a la mente inconsciente las tareas para que las ejecute de manera automática sin hacer uso de la conciencia.[9] Eso es justamente lo que pasa cuando se forma un hábito. Los hábitos reducen la carga cognitiva y liberan la capacidad mental, lo que permite dedicar la atención consciente a otras tareas.[10]

A pesar de su evidente eficacia, algunas personas siguen dudando de los beneficios de los hábitos. El argumento que esgrimen es parecido a esto: «Los hábitos de la voluntad hacen la vida aburrida. Yo no quiero encasillarme en un estilo de vida que no disfruto. ¿Acaso no es la rutina y la repetición lo que le resta a la vida espontaneidad y dinamismo?». Esto difícilmente es así. Los planteamientos anteriores establecen una falsa dicotomía. Te hacen creer que tienes que elegir entre la construcción de hábitos y la obtención de la libertad. En la realidad ambos conceptos se complementan.

Los hábitos no restringen la libertad. En realidad la promueven. De hecho, las personas que no tienen sus hábitos bajo control son aquellas que disfrutan de *menos* libertad. Si no cuentas con buenos hábitos financieros, siempre estarás luchando para conseguir dinero para completar la quincena. Si no tienes buenos hábitos de estudio, siempre vas a sentir que el resto de la clase te deja atrás. Si siempre estás obligado a tomar decisiones acerca de las tareas más básicas (por ejemplo, cuándo debo entrenar, dónde voy para escribir, cuándo pago las cuentas), no te quedará mucho tiempo para disfrutar de tu libertad. Cuando logras simplificar las tareas fundamentales de la vida, puedes crear el espacio mental necesario para el pensamiento libre y la creatividad.

Del mismo modo, cuando tus hábitos se realizan de manera automática porque ya están encriptados en tu cerebro, cuando los aspectos fundamentales de la vida están bajo control, tu mente se libera y tiene oportunidad de concentrarse en nuevos retos y en dominar el siguiente nivel de problemas. Construir hábitos en el presente te permite hacer más en el futuro.

LA CIENCIA DE CÓMO TRABAJAN LOS HÁBITOS

El proceso de construir un hábito puede dividirse en cuatro simples pasos: señal, anhelo, respuesta y recompensa.* Cuando analizamos por separado estas partes fundamentales, podemos entender qué es un hábito, cómo trabaja y cómo se puede mejorar.

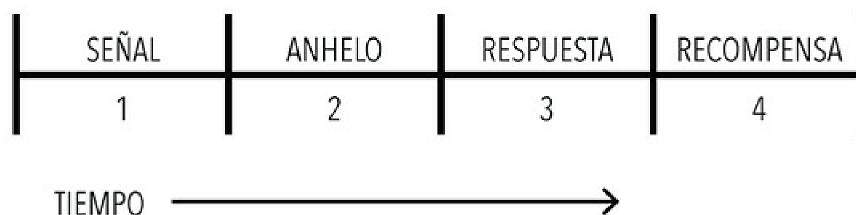


FIGURA 5. Todos los hábitos pasan por cuatro etapas siguiendo el mismo orden: señal, anhelo, respuesta y recompensa.

Este patrón de cuatro pasos es la columna vertebral de cada hábito y tu cerebro pasa por estas etapas siguiendo el mismo orden en todas las ocasiones que se pone en práctica.

Primero tenemos la señal. La señal desencadena el proceso en tu cerebro que inicia determinada conducta. Se trata de una pequeña porción de información que anticipa la recompensa. Nuestros ancestros prehistóricos se mantenían atentos a señales que indicaban la localización de recompensas primarias como alimento, agua y sexo. En nuestros días, pasamos la mayor parte del tiempo esperando señales que anticipen recompensas secundarias como dinero y fama, poder y

estatus, reconocimiento y aprobación, amor y amistad o un estado de satisfacción personal. Por supuesto, al perseguir estas recompensas secundarias, también incrementamos, aunque sea de manera indirecta, nuestras posibilidades de supervivencia y reproducción, que en última instancia son el motivo primordial de todo lo que hacemos.

Tu mente continuamente analiza tu ambiente interno y externo para localizar pistas de dónde se localizan las recompensas. Debido a que la señal es la primera indicación de que hay una recompensa cercana, ello naturalmente nos conduce a un anhelo por alcanzarla.

Los anhelos constituyen el segundo paso y son la fuerza motivacional que hay detrás de cada hábito. Sin cierto nivel de motivación o deseo —sin anhelar un cambio—, no tendríamos razones para actuar. Lo que anhelas no es el hábito en sí, sino el cambio de estado que trae consigo. Tú no anhelas fumar un cigarro, anhelas el estado de relajación que te produce. No te sientes motivado por el hecho de cepillarte los dientes en sí, sino por la sensación de tener la boca limpia. No quieres prender la televisión, lo que quieres es ver algo que te entretenga. Cada anhelo está unido al deseo de cambiar tu estado interno. Este es un punto importante del que hablaremos en detalle más adelante.

Los anhelos difieren de una persona a otra. En teoría, cada pieza de información podría desencadenar un anhelo, pero en la práctica, las personas no son motivadas por las mismas señales. Para un apostador, el sonido de las máquinas tragamonedas puede ser un poderoso desencadenante que le provoque un intenso deseo de jugar. Para alguien que raramente apuesta, los tintineos y repiqueteos del casino son solamente un ruido de fondo. Las señales carecen de significado hasta que son interpretadas. Los pensamientos, sentimientos y emociones del observador son lo que transforma una señal en un anhelo.

El tercer paso es la respuesta. La respuesta es justamente el hábito que realizas, el cual puede ser un pensamiento o una acción. El que la respuesta ocurra depende de cuán motivado estés y cuánta tensión o resistencia esté asociada con la conducta. Si una acción particular requiere un mayor esfuerzo físico o mental del que estás dispuesto a invertir, entonces no la realizarás. Tu respuesta también depende de tu habilidad. Resulta obvio, pero un hábito solo puede ocurrir cuando eres capaz de realizarlo. Si quieres clavar una pelota dentro del aro de basquetbol pero no puedes saltar lo suficientemente alto para alcanzarlo, bueno, pues no tendrás ninguna oportunidad de lograrlo.

Finalmente, la respuesta te lleva a obtener la recompensa. Las recompensas son la meta final de cada hábito. La señal consiste en darse cuenta de cuál será la recompensa. El anhelo consiste en desear obtener la recompensa. La respuesta consiste en obtener la recompensa. Perseguimos las recompensas porque nos sirven para dos propósitos: *1)* nos satisfacen y *2)* nos enseñan.

El primer propósito de las recompensas es *satisfacer tu anhelo*. Efectivamente, las recompensas proporcionan beneficios por sí mismas. Los alimentos y el agua nos proporcionan la energía que necesitamos para sobrevivir. Obtener una promoción en el trabajo nos brinda un mejor salario y el respeto de los colegas. Ponerse en forma mejora tu salud y tus posibilidades de conseguir una pareja. Pero el beneficio más inmediato de las recompensas es que satisfacen tu anhelo de comer o de ganar estatus o de obtener aprobación. Al menos por un momento, las recompensas nos brindan contento y alivio para nuestros anhelos.

El segundo propósito de las recompensas es enseñarnos qué acciones vale la pena recordar en el futuro. Tu cerebro es un detector de recompensas. Conforme avanzas en la vida, tu sistema nervioso sensorial está monitoreando constantemente qué acciones satisfacen tus deseos y te producen placer. Los sentimientos de placer y decepción son parte del mecanismo de

retroalimentación que le ayuda a tu cerebro a distinguir las acciones útiles de las inútiles.[11] Las recompensas cierran el circuito de retroalimentación y completan el ciclo de los hábitos.

Si una conducta resulta insuficiente en cualquiera de las cuatro etapas, no se convertirá en un hábito. Si eliminas la señal, tu hábito nunca va a comenzar. Si reduces el anhelo, no encontrarás suficiente motivación para actuar. Si la conducta es demasiado difícil, no serás capaz de realizarla. Y si la recompensa es incapaz de satisfacer tu deseo, entonces no habrá una razón para que la repitas en el futuro. Sin los primeros tres pasos, la conducta no ocurrirá. Sin el cuarto paso, la conducta no se repetirá.



FIGURA 6. Las cuatro etapas de los hábitos se pueden definir como un circuito de retroalimentación. Estos cuatro pasos conforman un ciclo interminable que funciona durante toda tu vida. Mediante este «ciclo de los hábitos», tu mente está analizando continuamente el ambiente que te rodea, prediciendo lo que va a ocurrir después, tratando de ensayar distintas respuestas y aprendiendo de los resultados.*

En resumen, la señal desencadena el anhelo, el anhelo motiva la obtención de una respuesta y la respuesta nos brinda una recompensa. La recompensa satisface el anhelo y, finalmente, queda asociada con la señal que desencadena el ciclo. Juntos estos cuatro pasos forman un circuito de retroalimentación neurológico —señal, anhelo, respuesta y recompensa; señal, anhelo, respuesta y recompensa— que, en última instancia, te permite crear hábitos automáticos. Este ciclo es conocido como *ciclo de los hábitos*.

Este proceso de cuatro pasos no es algo que suceda ocasionalmente, por el contrario, se trata de un circuito de retroalimentación que está activo trabajando durante cada minuto de tu vida, incluso ahora, mientras lees este libro. El cerebro está escaneando constantemente el ambiente, prediciendo lo que va a acontecer a continuación, experimentando con diferentes respuestas y aprendiendo de los resultados. El proceso entero se completa en una fracción de segundo, y hacemos uso de él una y otra vez sin darnos cuenta conscientemente de todo lo que sucedió en el momento precedente.

Podemos dividir estos cuatro pasos en dos fases: la fase del problema y la fase de la solución. La fase del problema incluye la señal y el anhelo y ocurre cuando nos damos cuenta de que es necesario cambiar algo. La fase de la solución incluye la respuesta y la recompensa y tiene lugar

cuando te decides a tomar acción y logras el cambio que deseas.

Fase del problema		Fase de la solución	
1. Señal	2. Anhelo	3. Respuesta	4. Recompensa

Toda conducta está dirigida por el deseo de resolver un problema. Algunas veces el problema consiste en descubrir algo bueno que quieres obtener. En otras ocasiones el problema es que estás experimentando dolor y quieres eliminarlo. De cualquier manera, el propósito de cada hábito es resolver los problemas que enfrentas.

Fase del problema		Fase de la solución	
1. Señal	2. Anhelo	3. Respuesta	4. Recompensa
Tu teléfono indica que has recibido un nuevo mensaje de texto.	Deseas conocer el contenido el mensaje.	Tomas el teléfono y lees le mensaje.	Satisfaces tu deseo de leer el mensaje y saber qué dice.
El acto de tomar tu teléfono para ver los mensajes queda asociado con la señal de aviso que emite tu teléfono.			
Estás respondiendo correos electrónicos.	Empiezas a sentirte estresado por el exceso de trabajo. Quieres volver a sentir que tienes el control.	Te muerdes las uñas.	Satisfaces tu deseo de reducir el estrés.
El hecho de morderte las uñas queda asociado con la acción de responder correos electrónicos.			
Te despiertas.	Quieres tener la sensación de estar alerta.	Tomas una taza de café.	Satisfaces tu deseo de sentirte alerta.
Tomar café queda asociado con despertar.			
Percibes el olor de los croissants que sale de una panadería cercana a tu oficina.	Empiezas a anhelar un pan.	Compras un croissant y te lo comes.	Satisfaces tu deseo de comer un croissant .
Comprar un croissant queda asociado con caminar por la calle cercana a tu oficina.			
Enfrentas un gran obstáculo en un proyecto de trabajo.	Te sientes atorado y quieres aliviar la frustración.	Sacas tu celular y revisas tus redes sociales.	Satisfaces la necesidad de sentirte aliviado.
Revisar tus redes sociales queda asociado con sentirte estancado en el trabajo.			
Entras a una habitación oscura.	Quieres poder ver cuanto antes.	Enciendes el interruptor de la luz.	Satisfaces tu deseo de ver.

Encender la luz queda asociado con estar dentro de una habitación oscura.

En la tabla que aparece en la siguiente página, podrás ver algunos ejemplos de cómo se da este proceso en la vida real.

Imagina que estás dentro de una habitación oscura y que accionas el interruptor de la luz. Has realizado esa acción tantas veces que ocurre automáticamente sin que tengas que pensar en ello. Pasas a través de las cuatro etapas del proceso en una fracción de segundo. La urgencia de actuar para solucionar el problema se apodera de ti sin que tengas que pensar en ello.

En el momento en que nos convertimos en adultos, rara vez nos percatamos de los hábitos que conducen nuestra vida. La mayoría de nosotros nunca dedica tiempo a pensar en el hecho de que siempre atamos la agujeta del mismo zapato cada mañana, o de que desconectamos el tostador después de usarlo, o de que siempre nos ponemos ropa cómoda después de llegar del trabajo. Después de décadas de programación mental, nos deslizamos automáticamente a la ejecución de estos patrones de pensamiento y acción.

LAS CUATRO LEYES DEL CAMBIO DE CONDUCTA

En los siguientes capítulos vamos a ver en múltiples ocasiones cómo las cuatro etapas (señal, anhelo, respuesta y recompensa) ejercen influencia en prácticamente todo lo que hacemos cada día. Pero antes de hacer eso, necesitamos transformar estos cuatro pasos en un marco de referencia que podamos usar para diseñar hábitos correctos y eliminar los hábitos perjudiciales.

Me refiero a este marco de referencia como las Cuatro Leyes del Cambio de Conducta. Este marco de referencia nos proporciona una sencilla colección de reglas para crear buenos hábitos y romper con aquellos que no lo son. Puedes imaginar que cada regla o ley es una palanca que ejerce influencia en la conducta humana. Cuando las palancas están en la posición apropiada, la creación de hábitos buenos se puede realizar sin esfuerzo. Cuando las palancas están en una posición incorrecta, es casi imposible lograrlo.

Cómo crear un buen hábito	
Primera Ley (SEÑAL)	Hacerlo obvio
Segunda Ley (ANHELO)	Hacerlo atractivo
Tercera Ley (RESPUESTA)	Hacerlo sencillo
Cuarta Ley (RECOMPENSA)	Hacerlo satisfactorio

Podemos invertir estas leyes para aprender cómo se puede eliminar un mal hábito.

Cómo eliminar un mal hábito	
Inversión de la Primera Ley (SEÑAL)	Hacerlo invisible
Inversión de la Segunda Ley (ANHELO)	Hacerlo poco atractivo
Inversión de la Tercera Ley (RESPUESTA)	Hacerlo difícil
Inversión de la Cuarta Ley (RECOMPENSA)	Hacerlo insatisfactorio

Sería irresponsable de mi parte afirmar que estas cuatro leyes son un marco de referencia exhaustivo capaz de cambiar cualquier clase de conducta humana, pero considero que se acercan

bastante al objetivo. Como podrás darte cuenta pronto, las Cuatro Leyes del Cambio de Conducta se aplican prácticamente a todas las áreas, de los deportes a la política, del arte a la medicina, de la comedia a la administración. Estas leyes pueden usarse sin importar el tipo de reto que estás enfrentando. No hay necesidad de usar diferentes estrategias para diferentes hábitos.

Cuando requieras hacer cambios en tu comportamiento, simplemente pregúntate a ti mismo:

¿Cómo lo puedo hacer obvio?
¿Cómo lo puedo hacer atractivo?
¿Cómo lo puedo hacer sencillo?
¿Cómo lo puedo hacer satisfactorio?

Si alguna vez te has hecho las siguientes preguntas: «¿Por qué no logro hacer lo que me propongo? ¿Por qué no bajo de peso o dejo de fumar o ahorro para mi retiro o empiezo un negocio adicional? ¿Por qué digo que algo es importante pero nunca logro dedicarle el tiempo necesario?». Las respuestas a estas preguntas pueden encontrarse dentro de estas cuatro leyes. La clave para crear buenos hábitos y eliminar los malos es comprender cómo funcionan estas leyes fundamentales y alterarlas para que cumplan con tus especificaciones. Cualquier meta está destinada a fracasar si va contra la esencia de la naturaleza humana.

Tus hábitos son moldeados por los sistemas que hay en tu vida. En los capítulos siguientes hablaremos acerca de estas leyes, una por una, para mostrar cómo puedes usarlas para crear un sistema en el que los buenos hábitos emergen naturalmente y los malos hábitos se desvanecen.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Un hábito es una conducta que se ha repetido el suficiente número de veces para convertirse en una acción automática.
- El propósito principal de los hábitos es resolver problemas de la vida mediante el uso de la menor cantidad de energía y esfuerzo como sea posible.
- Cualquier hábito puede dividirse en un circuito de retroalimentación que incluye cuatro pasos: señal, anhelo, respuesta y recompensa.
- Las Cuatro Leyes del Cambio de Conducta son un simple conjunto de reglas que puedes usar para construir mejores hábitos. Las reglas son: *1) hacerlo obvio, 2) hacerlo atractivo, 3) hacerlo sencillo* y *4) hacerlo satisfactorio*.

NOTAS

[1] Peter Gray, *Psychology*, Nueva York, Worth, 2011, pp. 108-109 [*Psicología*, México, McGraw Hill Interamericana, 2008].

[2] Edward L. Thorndike, «Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals», *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, núm. 4, 1898, doi:10.1037/h0092987 [Inteligencia animal: un estudio experimental de los procesos asociativos en los animales].

[3] Esta es una versión abreviada de la cita original de Thorndike, la cual dice: «Las respuestas que producen un efecto satisfactorio en una situación particular se vuelven más proclives a ocurrir de nuevo en esa misma situación. Las respuestas que producen efectos incómodos se vuelven menos proclives a ocurrir de nuevo en esa misma situación». Para mayor información, véase Peter Gray, *op. cit.*

[4] Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business,* Nueva York, Random House, 2014, p. 15. [El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa, México, Urano, 2015]; Ann M. Graybiel, «Network-Level neuroplasticity in cortico-basal ganglia pathways», *Parkinsonism and Related Disorders* 10, núm. 5, 2004, doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007 [Red-Nivelar, la neuroplasticidad en las trayectorias de los ganglios cortico-basales].

[5] Jason Hreha, «Why our conscious minds are suckers for novelty», *Revue*, https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131, fecha de consulta 8 de junio 2018 [Por qué nuestras mentes conscientes absorben la información novedosa].

[6] John R. Anderson, «Acquisition of cognitive skill», *Psychological Review* 89, núm. 4 (1982), doi:10.1037/0033–95X.89.4.369 [Adquisición de habilidades cognitivas].

[7] Shahram Heshmat, «Why do we remember certain things, but forget others», *Psychology Today*, 8 de octubre 2015, https: //www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/whydoweremember-certain-things-forget-others [Por qué recordamos ciertas cosas y olvidamos otras].

[8] William H. Gladstones, Michael A. Regan, Robert B. Lee, «Division of attention: The single-channel hypothesis revisited», *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, núm. 1 (1989), doi:10.1080/14640748908402350 [La división de la atención: Revisión de la hipótesis del canal único].

[9] Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow,* Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 2015 [*Pensar rápido, pensar despacio*, Debate, 2014].

[10] John R. Anderson, «Acquisition of Cognitive Skill», *op. cit*.

[11] Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures,* Nueva York, Pantheon Books, 2018 [*El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas,* Barcelona, Destino, 2018; Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made,* Londres, Pan Books, 2018 [*La vida secreta del cerebro. Cómo se construyen las emociones*, Barcelona, Paidós, 2018].

---

* Los lectores que estén familiarizados con el libro de Charles Duhigg, *El poder de los hábitos*, reconocerán estos términos. Duhigg escribió un gran libro y mi intención es darle continuidad a partir de donde él terminó para integrar los conceptos en cuatro leyes sencillas que se pueden aplicar a la construcción de hábitos tanto en la vida como en el trabajo.

* Charles Duhigg y Nir Eyal merecen un reconocimiento especial por su influencia en la creación de esta imagen. Esta representación del ciclo de los hábitos es una combinación de los términos que acuñó Duhigg en su libro, *El poder de los hábitos,* y el diseño que Eyal popularizó en su libro *(hooked).* [*Enganchado. Cómo construir productos y servicios exitosos que formen hábitos*, Sunshine Business Development, 2014.

PRIMERA LEY
HACERLO OBVIO

4 El hombre que no se veía bien

El psicólogo Gary Klein una vez me contó una historia acerca de una mujer que había asistido a una reunión familiar.[1] Había pasado años trabajando como paramédica y, tan pronto como llegó a la fiesta, le dio un vistazo a su suegro y se quedó muy preocupada.

—No me gusta cómo te ves —le dijo la mujer a su suegro.

Su suegro, que no tenía ningún malestar y se sentía perfectamente bien, respondió bromeando:

—A mí tampoco me gusta cómo te ves.

—No —insistió la mujer—. Tienes que ir al hospital inmediatamente.

Unas horas después el hombre estaba siendo sometido a una cirugía para salvarle la vida después de que las pruebas médicas habían revelado que tenía una arteria mayor bloqueada y que estaba en riesgo inminente de sufrir un ataque cardíaco. Sin la intuición de su nuera, podría haber muerto.

¿Qué fue lo que la paramédica vio? ¿Cómo fue que predijo el posible ataque cardíaco?

Cuando las arterias principales están obstruidas, el cuerpo se concentra en enviar sangre a los órganos vitales y la aleja de las zonas menos importantes como son las áreas periféricas cerca de la capa externa de la piel. El resultado es un cambio en el patrón de distribución de la sangre en el rostro. Después de varios años de trabajar con personas que padecían de fallas cardíacas, la mujer había desarrollado, sin saberlo, la habilidad de reconocer este patrón a simple vista. Ella no podía explicar qué era lo que había notado en el rostro de su suegro, pero sabía que algo no andaba bien.

Historias similares existen en otros campos. Por ejemplo, los analistas militares pueden identificar qué parpadeo en el radar pertenece a un misil enemigo y qué parpadeo corresponde a un avión de su propia flota, a pesar de que ambos estén viajando a la misma velocidad, volando a la misma altitud y se vean prácticamente iguales en el radar en todos los sentidos.[2] Durante la Guerra del Golfo, el teniente comandante Michael Riley salvó a toda una flota de combate cuando ordenó que se derribara un misil enemigo —a pesar de que se veía exactamente igual que los aviones de la flota en el radar. El teniente tomó la decisión correcta, pero incluso sus superiores no sabían explicar cómo lo había hecho.

Hay curadores de museo que son reconocidos porque son capaces de distinguir la diferencia entre una obra de arte auténtica y una falsificación hecha por un experto.[3] Sin embargo, no saben explicar cuáles son los detalles precisos que los llevan a identificar la obra falsa. Hay radiólogos experimentados que al ver una ecografía cerebral pueden predecir en qué área del cerebro se producirá un derrame aun antes de que haya algún síntoma evidente o signos visibles para el ojo que no está entrenado.[4] Incluso he escuchado anécdotas acerca de estilistas que son capaces de

notar si una clienta está embarazada con tan solo sentir los cambios en la textura del cabello.

El cerebro humano es una máquina de hacer predicciones.[5] Continuamente está revisando el ambiente a su alrededor y analizando la información que se cruza en su camino. Siempre que experimentas algo de manera repetida —como la paramédica que vio el rostro de un paciente a punto de sufrir un ataque cardíaco o un analista militar que observa un misil en la pantalla de un radar—, tu cerebro comienza por analizar qué es lo más importante, clasifica los detalles, destaca las señales relevantes y cataloga la información para usarla en el futuro.

Con suficiente práctica, es posible seleccionar las señales que predicen ciertos resultados sin pensar conscientemente en ello. De manera automática, el cerebro codifica las lecciones aprendidas por medio de la experiencia. No siempre podemos explicar qué es exactamente lo que el cerebro está aprendiendo, pero el aprendizaje está sucediendo todo el tiempo y la habilidad para notar las señales relevantes en una situación determinada es el fundamento de todos los hábitos que tenemos.

Solemos subestimar todo lo que nuestro cerebro y nuestro cuerpo pueden hacer sin que intervenga el pensamiento. Tú no le dices a tu cabello que crezca ni a tu corazón que lata ni a tus pulmones que respiren ni a tu estómago que digiera. Y, sin embargo, tu cuerpo controla todas estas funciones y más con el piloto automático. Tú eres mucho más que tu ser consciente.

Considera el hambre, por ejemplo. ¿Cómo sabes cuando tienes hambre? No necesariamente tienes que ver una galleta en la mesa para darte cuenta de que es hora de comer. El apetito y el hambre están gobernados por el cerebro de manera inconsciente. Tu cuerpo tiene una variedad de circuitos de retroalimentación que gradualmente envían señales de alerta cuando es el momento de comer otra vez, al tiempo que siguen la pista de lo que sucede a tu alrededor y dentro de ti. El anhelo puede iniciarse gracias a las hormonas y los químicos que circulan a través de tu cuerpo. De pronto sientes hambre, aunque no estés seguro de qué fue lo que provocó la sensación.

Esta es una de las más sorprendentes características de nuestros hábitos: no tienes que estar consciente de la señal para que el hábito comience. Puedes advertir una oportunidad y comenzar a actuar sin dedicarle un momento de atención consciente al hecho. Esto es lo que hace que los hábitos sean útiles.

Esta característica también hace que los hábitos sean peligrosos. Conforme los hábitos se forman, tus acciones quedan supeditadas a la dirección de tu mente inconsciente y automática. Caes en patrones antiguos antes de que te des cuenta de lo que está pasando. A menos de que alguien te lo señale, puede que no te des cuenta de que te cubres la boca con la mano cada vez que te ríes, de que te disculpas antes de hacer una pregunta, o de que tienes el hábito de completar la última parte de las oraciones de las personas con las que hablas. Y entre más repites estos patrones de conducta, es menos probable que te llegues a preguntar qué estás haciendo y por qué lo estás haciendo.

Una vez escuché una anécdota acerca de un vendedor de una tienda departamental que había sido instruido para que destruyera con unas tijeras las tarjetas de regalo de los clientes una vez que hubieran gastado todo el saldo. En una ocasión, el vendedor atendió a varios clientes que pagaron sucesivamente con tarjetas de regalo. Cuando atendió al siguiente cliente, el vendedor pasó por la máquina la tarjeta de crédito con la que le pagó, tomó las tijeras y la cortó en dos, totalmente en automático, sin siquiera voltear a ver al cliente que lo miraba azorado.[6]

Otra mujer a la que conocí durante mi investigación había sido maestra de jardín de niños que cambió de profesión y había comenzado a trabajar para una corporación. A pesar de que ya estaba trabajando con adultos, sus antiguos hábitos seguían apareciendo y, sin darse cuenta, les

preguntaba a sus colegas si se habían lavado las manos después de ir al baño.[7] También di con la historia de un hombre que había pasado años trabajando como salvavidas y que de cuando en cuando, gritaba «¡Camina!» cuando veía a un niño corriendo.[8]

Con el tiempo, las señales que desencadenan nuestros hábitos se vuelven tan comunes que son esencialmente invisibles: las golosinas en el aparador de la cocina, el control del televisor junto al sillón, el teléfono en el bolsillo. Nuestras respuestas a estas señales están tan profundamente codificadas en nuestro cerebro que puede parecer que la urgencia de actuar surge de la nada. Por esta razón debemos comenzar el proceso de cambio de conductas con plena conciencia.

Antes de que podamos construir nuevos hábitos de manera efectiva, necesitamos tener nuestros hábitos actuales bajo control. Esto puede ser más desafiante de lo que aparenta porque una vez que un hábito está firmemente enraizado en nuestra vida, por lo regular es inconsciente y automático. Si un hábito permanece inconsciente, no puedes esperar cambiarlo para mejorar. Como el psicólogo Carl G. Jung decía: «Mientras no logres transformar lo inconsciente en consciente, lo inconsciente guiará tu vida y tú lo llamarás destino».[9]

EL REGISTRO DE LOS HÁBITOS

El sistema de trenes japonés es reconocido como uno de los mejores del mundo. Si alguna vez viajas en un tren en Tokio, te darás cuenta de que los conductores tienen un hábito peculiar.

Durante el trayecto del tren, los conductores siguen un ritual que consiste en señalar diferentes objetos y decir en voz alta diversas instrucciones. Cuando el tren se acerca a una señal de tránsito, el operador la señala y dice: «la señal está verde». Conforme el tren entra y sale de las estaciones, el operador señala el velocímetro y dice en voz alta la velocidad exacta que aparece en la pantalla. Cuando es hora de abandonar una estación, el operador señala el pizarrón con los horarios y dice en voz alta la hora. Fuera, en la plataforma, otros empleados realizan acciones similares. Antes de que cada tren salga de la estación, los miembros del equipo de tierra señalan el borde de la plataforma y declaran: «¡Todo despejado!». Cada detalle del viaje es identificado, señalado y nombrado en voz alta.[*]

Este proceso, conocido como *Pointing-and-Calling* [señalar y nombrar],[10] es un sistema de seguridad diseñado para reducir errores. Puede parecer un poco tonto, pero funciona increíblemente bien. El sistema de señalar y nombrar reduce los errores en un 85% y evita el 30% de los accidentes. La Autoridad Metropolitana de Transporte de Nueva York (MTA, por sus siglas en inglés) adoptó una versión modificada del sistema para el sistema de transporte subterráneo.[11] Aunque esta versión consiste únicamente en señalar los problemas, dos años después de su implementación, los incidentes de trenes que atracaban incorrectamente disminuyeron en un 57 por ciento.

El sistema de señalar y nombrar es tan efectivo porque convierte un hábito inconsciente en consciente. Debido a que los conductores están obligados a usar sus ojos, sus manos, su boca y sus oídos, tienen más posibilidades de advertir los problemas antes de que algo salga mal.

Mi esposa hace algo similar. Siempre que nos estamos preparando para salir de viaje, ella nombra en voz alta los artículos más esenciales de su lista de viaje. «Tengo mis llaves. Tengo mi cartera. Tengo mis lentes. Tengo a mi esposo».

Entre más automática se vuelve una conducta, hay menos probabilidades de que pienses en ella de manera consciente. Y cuando hemos hecho algo miles de veces antes, empezamos a dejar de fijarnos en los detalles. Asumimos que la siguiente ocasión, todo va a funcionar igual que lo hizo

antes. Estamos tan acostumbrados a hacer lo que siempre hemos hecho que no nos detenemos a preguntarnos si lo que estamos haciendo es lo correcto. Muchos de los fracasos de nuestro desempeño se pueden atribuir a la falta de autoconciencia.

Uno de nuestros grandes retos al cambiar nuestros hábitos es mantenernos conscientes de lo que estamos haciendo. Esto nos ayuda a explicar por qué las consecuencias de los malos hábitos pueden colarse tan fácilmente. Necesitamos aplicar en nuestra vida cotidiana un sistema de señalar y nombrar. Ese es el origen del *Registro de hábitos*, el cual es un sencillo ejercicio que puedes usar para estar más consciente de tus conductas habituales. Para crear tu propio registro, haz una lista de tus hábitos diarios. Aquí hay un ejemplo de cómo empezar tu lista.

- Despertar
- Apagar la alarma
- Revisar mi teléfono
- Ir al baño
- Pesarme
- Bañarme
- Lavarme los dientes
- Usar el hilo dental
- Ponerme desodorante
- Colgar la toalla para que se seque
- Vestirme
- Prepararme una taza de té

Y así sucesivamente.

Una vez que tengas la lista completa, analiza cada conducta y pregúntate si se trata de un buen hábito, de un mal hábito o de un hábito neutral. Si es un buen hábito, escribe junto un signo de más (+). Si es un mal hábito, escribe junto un signo de menos (–). Si es un hábito neutral, escribe un signo de igual (=).

Por ejemplo, la lista anterior quedaría así:

- Despertar =
- Apagar la alarma =
- Revisar mi teléfono –
- Ir al baño =
- Pesarme +
- Bañarme +
- Lavarme los dientes +
- Usar el hilo dental +
- Ponerme desodorante +
- Colgar la toalla para que se seque =
- Vestirme =
- Prepararme una taza de té +

La marca que le asignas a cada hábito en particular dependerá de tu situación y de tus metas. Para alguien que está tratando de perder peso, comer un pan con crema de cacahuate cada mañana puede ser un mal hábito. Para alguien que está tratando de desarrollar los músculos, la misma

conducta puede ser un buen hábito. Todo depende de las metas que estás persiguiendo.*

Registrar tus hábitos puede ser un poco más complejo por otra razón. Las categorías «buen hábito» y «mal hábito» son poco precisas. No hay buenos hábitos y malos hábitos. Solamente hay hábitos efectivos. Esto es, efectivos para la resolución de problemas. Todos los hábitos te sirven de alguna manera —incluso los malos hábitos—, motivo por el cual los repetimos constantemente. Para este ejercicio, clasifica tus hábitos por la forma en que te benefician a largo plazo. Hablando de manera general, los hábitos buenos tendrán resultados positivos netos. Los malos hábitos tendrán resultados negativos netos. Fumar un cigarro puede reducir el estrés en un momento dado (esa es la forma en que el hábito le sirve a quien fuma), pero no se trata de una conducta saludable a largo plazo.

Si todavía tienes problemas para determinar cómo clasificar un hábito en particular, estas son las preguntas que debes hacerte: «¿Esta conducta me ayuda a convertirme en la persona que quiero llegar a ser? ¿Este hábito es un punto a favor o en contra de mi identidad deseada?». Los hábitos que refuerzan tu identidad deseada son usualmente buenos. Los hábitos que entran en conflicto con tu identidad deseada, por lo regular, son malos.

Conforme completas tu *Registro de hábitos*, no es necesario que hagas ningún cambio. La meta por lo pronto es darse cuenta de lo que está sucediendo. Observa tus pensamientos y acciones sin juzgarlas o criticarlas. No te culpes por tus fallas. No te alabes por tus éxitos.

Si comes un chocolate cada mañana, toma nota del hecho, casi como si estuvieras observando a otra persona. «¡Oh, qué interesante que esa persona haga eso!». Si estás dándote atracones, simplemente toma nota de que estás comiendo más calorías de las necesarias. Si estás desperdiciando el tiempo en línea, toma nota de que estás destinando tiempo de tu vida de una manera que no te gusta.

El primer paso para cambiar los malos hábitos es mantenerse atento para identificarlos. Si crees que necesitas ayuda adicional, usa el sistema de señalar y nombrar en tu propia vida. Di en voz alta la acción que piensas realizar y cuál será el resultado. Si quieres reducir la cantidad de comida chatarra que ingieres, pero te das cuenta de que estás a punto de tomar una galleta, di en voz alta: «Estoy a punto de comer esta galleta, pero no la necesito. Comérmela hará que suba de peso y dañe mi salud».

Escuchar la descripción de tus malos hábitos en voz alta hace que sus consecuencias parezcan más reales. Le otorga un peso específico a la acción en lugar de que la dejes pasar como un acto rutinario sin importancia y sin tomar conciencia de ella. Este método es útil incluso si tu objetivo solo es tratar de tener presente una tarea de tu lista de pendientes. Decir en voz alta: «Mañana tengo que ir a la oficina de correos después del almuerzo» es una manera sencilla de aumentar las posibilidades de que realmente realices la acción. Te estás convenciendo a ti mismo de la necesidad de realizar la acción y eso puede hacer la diferencia.

El proceso de cambio de conductas siempre comienza al tomar conciencia. Las estrategias como la de *Pointing-and-Calling* y el *Registro de hábitos* se enfocan en ayudarte a reconocer tus hábitos y las señales que los desencadenan, lo cual te permite responder de tal manera que resultes beneficiado.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Con suficiente práctica, tu cerebro aprenderá las señales que predicen ciertos resultados sin que tengas que pensar en ello de manera consciente.

- Una vez que los hábitos se vuelven automáticos, dejamos de prestar atención a lo que estamos haciendo.
- El proceso de cambio de conductas siempre inicia al tomar conciencia. Debes estar consciente de tus hábitos antes de que puedas cambiarlos.
- La estrategia *Pointing-and-Calling* [señalar y verbalizar] eleva el nivel de tu conciencia y lleva tus hábitos desde un punto en que son inconscientes hasta un punto consciente mediante la verbalización de tus acciones.
- El *Registro de hábitos* es un simple ejercicio que puedes usar para adquirir conciencia de tu conducta.

NOTAS

[1] Originalmente escuché esta historia de Daniel Kahneman, pero fue confirmada después por Gary Klein en un correo electrónico del 30 de marzo 2017. Klein incluye esta historia en su propio libro, en el cual usa citas ligeramente distintas: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions,* Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1998, pp. 43-44 [Fuentes de poder. Cómo la gente toma decisiones].

[2] Gary A. Klein, *Sources of Power..., ibidem,* pp. 38-40.

[3] La historia de Getty Kouros, incluida en el libro de Malcolm Gladwell, *Blink*, es un famoso ejemplo. La escultura, que se creía que había sido creada en la Grecia antigua, fue comprada por 10 millones de dólares. La controversia que rodeó a la escultura se dio después, cuando un experto se dio cuenta, a simple vista, de que era una falsificación [Gladwell, Malcolm, *Blink. Inteligencia intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?,* Madrid, Taurus, 2006].

[4] Siddartha Mukherjee, «The algorithm will see you now», *New Yorker*, 3 de abril 2017, https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md [El algoritmo te verá ahora].

[5] El médico alemán Hermann von Helmholtz desarrolló la idea de que el cerebro es una máquina para hacer predicciones.

[6] Helix van Boron, «What's the dumbest thing you've done while your brain is on autopilot», *Reddit*, 21 de agosto 2017, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_ done_while_your/dlxa5y9 [¿Qué es lo más tonto que has hecho mientras tu cerebro está funcionando en piloto automático?].

[7] SwordOfTheLlama, «What strange habits have you picked up from your line of work», *Reddit*, 4 de enero 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_ from_your/cyl3nta [¿Qué hábitos extraños has adquirido debido a tu tipo de trabajo?].

[8] SwearImaChick, «What strange habits have you picked up from your line of work», *Reddit*, 4 de enero 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_ your/cyl681q.

[9] Aunque esta cita de Jung es bastante conocida, tuve muchos problemas para rastrear la fuente original. Al parecer se trata de una paráfrasis del siguiente pasaje: «La regla psicológica afirma que cuando una situación interna no se vuelve consciente, tiene lugar en el exterior, como destino. Esto quiere decir que cuando el individuo permanece indiviso y no se hace consciente de su ser opuesto interior, el mundo debe forzosamente actuar el conflicto y dividirse en mitades opuestas». Para más información véase C.G. Jung, *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self ,* Princeton, Nueva Jersey, Princeton University Press, 1959, p. 71 [*Aion: Contribuciones al simbolismo del sí-mismo*, Barcelona, Paidós, 2010].

[10] Alice Gordenker, «JR Gestures», *Japan Times*, 21 de octubre 2008, https://www.japantimes.com.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvvI49Mvzu1

[11] Allan Richarz, «Why Japan's Rail Workers Can't Stop Pointing at Things», *Atlas Obscura*, 29 de marzo 2017, https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains

---

* Cuando visité Japón, tuve la oportunidad de presenciar cómo esta estrategia salvó la vida de una mujer. El pequeño hijo de una mujer trepó a un vagón del Shinkansen, uno de los famosos trenes bala de Japón que alcanza velocidades de 200 millas/hora, justo en el momento en que se cerraron las puertas. La mujer quedó afuera en la plataforma, pero alcanzó a meter el brazo entre las puertas para tomar a su hijo. Con el brazo atorado entre las puertas, el tren estaba a punto de arrancar, pero justo antes de que partiera, un empleado ejecutó la rutina de seguridad que consistía en señalar y nombrar todo lo que sucedía en la plataforma. En menos de cinco segundos, él notó el problema de la mujer y detuvo el tren. Entonces las puertas se abrieron y la mujer, que ahora estaba llorando, corrió hacia su hijo y un minuto después el tren partió seguro.

* Los lectores interesados pueden obtener su propio *Registro de hábitos* en atomichabits.com/scorecard

5 La mejor manera de comenzar un nuevo hábito

En 2001, un grupo de investigadores de la Gran Bretaña empezó a trabajar con 248 personas para desarrollar mejores hábitos para hacer ejercicio en el curso de dos semanas.[1] Los sujetos participantes fueron divididos en tres grupos.

El primer grupo era el de control. A las personas en este grupo simplemente les pidieron que llevaran un registro de qué tan seguido hacían ejercicio durante el período de prueba.

El segundo grupo era el «motivado». A estas personas se les pidió no solamente que llevaran un registro de sus entrenamientos sino que también leyeran libros relacionados con los beneficios del ejercicio físico. Los investigadores también les explicaron la manera en que el ejercicio contribuía a reducir el riesgo de enfermedad coronaria y a mejorar la salud cardíaca.

Finalmente llegamos al tercer grupo. Los participantes de este grupo recibieron la misma presentación acerca del riesgo de enfermedad coronaria que el segundo grupo, lo cual garantizaba que ambos grupos tuvieran niveles de motivación equivalentes. Sin embargo, a este tercer grupo se le pidió que formulara un plan que incluyera los días y horas en que harían ejercicio durante las siguientes semanas. Para ser más específicos, todos los miembros del tercer grupo tenían que completar una oración como la siguiente: «Durante la siguiente semana, voy a realizar al menos 20 minutos de ejercicio vigoroso el [día] a las [hora] en [lugar]».

En los dos primeros grupos, un promedio de 35% a 38% de las personas hicieron ejercicio al menos durante la primera semana. Es interesante notar que la presentación motivacional que se impartió al segundo grupo no pareció tener un impacto significativo en su conducta. El 91% de las personas del tercer grupo hicieron ejercicio por lo menos una vez por semana, esto equivale a más del doble del índice normal.

La oración que completaron es lo que los investigadores llaman *intención de implementación*, lo cual consiste en un plan que se establece de antemano para definir cuándo y dónde se va a actuar. Es decir, cómo *intentas implementar* un hábito en particular.

Las señales que pueden desencadenar un hábito se presentan de diversas maneras —la sensación de tu teléfono vibrando en tu bolsillo, el olor de las galletas con chispas de chocolate, el sonido de la sirena de una ambulancia—, pero las señales más comunes son el tiempo y el lugar. Las intenciones de implementación apalancan estas dos señales.

De manera general, el formato para crear
una intención de implementación es:
«Cuando la situación X se presenta,
yo voy a realizar la respuesta Y».

Cientos de estudios han demostrado que las intenciones de implementación son efectivas[2] para apegarnos a nuestras metas, ya sea que pongas por escrito la hora y la fecha exactas en que te vas

a aplicar la vacuna contra la influenza[3] o que registres la fecha de tu próxima cita para realizarte una colonoscopía.[4] Las intenciones de implementación aumentan las probabilidades de que las personas se apeguen a hábitos como reciclar, estudiar, dormirse temprano y dejar de fumar.

Los investigadores han descubierto que incluso la asistencia a las urnas se incrementa[5] cuando la gente es forzada a crear intenciones de implementación contestando preguntas como «¿Qué ruta planea usar para acudir a la casilla de votación? ¿A qué hora planea ir a votar? ¿Qué autobús tomará para llegar ahí?». Otros programas gubernamentales exitosos han motivado a los ciudadanos a establecer un plan específico para enviar sus declaraciones de impuestos a tiempo.[6] También se ha utilizado el sistema para dirigir el pago de multas de tráfico atrasadas.

El concepto central está claro: las personas que hacen un plan específico que determina cuándo y dónde van a realizar un nuevo hábito tienen más probabilidades de hacerlo con éxito.[7] Es mucha la gente que trata de cambiar sus hábitos sin definir estos detalles básicos. Nos decimos a nosotros mismos: «Voy a comer de manera más saludable» o «Voy a escribir con mayor frecuencia», pero nunca nos decimos cuándo y dónde van a suceder estos hábitos. Lo dejamos al azar y esperamos que «nos acordaremos de hacerlo» o nos sentiremos motivados cuando llegue el momento correcto. Una intención de implementación barre con nociones imprecisas como «Quiero entrenar más» o «Quiero ser más productivo» o «Debería ir a votar» y las transforma en planes de acción concretos.

Muchas personas piensan que les falta motivación cuando en realidad lo que les falta es claridad. No siempre resulta obvio cuándo y dónde hay que realizar una acción. Algunas personas pasan su vida entera esperando el momento correcto para realizar una mejora.

Una vez que la intención de implementación se determina, no tienes que esperar a que la inspiración se apodere de ti. «¿Escribo un capítulo hoy o no? ¿Medito esta mañana o después del almuerzo?». Cuando el momento de la acción tiene lugar, no hay necesidad de tomar una decisión. Simplemente tienes que seguir el plan determinado de antemano.

La manera sencilla de aplicar esta estrategia a tus hábitos consiste en completar la siguiente oración:

Yo haré [CONDUCTA] a las [TIEMPO] en [LUGAR].

- Meditación. Yo meditaré durante un minuto a las 7 a.m. en mi cocina.
- Estudio. Yo estudiaré español durante 20 minutos a las 6 p.m. en mi recámara.
- Ejercicio. Yo haré ejercicio durante una hora a las 5 p.m. en el gimnasio de mi colonia.
- Matrimonio. Yo le prepararé una taza de té a mi esposa a las 8 a.m. en la cocina.

Si no estás seguro de cuándo iniciar tu hábito, intenta hacerlo el primer día de la semana, del mes o del año. La mayoría de la gente prefiere iniciar el cambio durante esos días porque la esperanza alcanza los niveles más altos.[8] Si tenemos esperanza, tenemos una razón para realizar la acción. Un nuevo comienzo siempre resulta motivante.

Existe otro beneficio de las intenciones de implementación. El ser específico acerca de lo que quieres y cómo vas a obtenerlo te ayuda a decir no a las cosas que te desvían del progreso, que distraen tu atención y que te sacan de curso. Con frecuencia decimos que sí a pequeñas peticiones porque no tenemos claridad suficiente acerca de lo que deberíamos estar haciendo en su lugar. Cuando tus sueños son vagos, es fácil racionalizar excusas insignificantes todo el día que evitan que logres dedicar suficiente tiempo a las cosas que necesitas hacer para alcanzar el éxito.

Dale a tus hábitos un tiempo y un lugar para habitar en este mundo. La meta es lograr que el

tiempo y el lugar sean tan obvios que, después de repetir los hábitos un suficiente número de veces, sientas la urgencia de hacer lo correcto en el momento correcto a pesar de que no puedas explicar por qué lo haces. Como afirmaba el escritor Jason Zweig: «Obviamente nunca empezarás a entrenar sin que medie un pensamiento consciente. Pero, al igual que un perro que comienza a salivar cuando oye una campana, tal vez en algún momento comiences a sentirte nervioso cerca del momento en que te toca entrenar».[9]

Hay muchas maneras de usar las intenciones de implementación en tu vida y tu trabajo.[10] Mi enfoque favorito es uno que aprendí del profesor de Stanford BJ Fogg, y consiste en una estrategia a la que llamo *acumulación de hábitos*.

ACUMULACIÓN DE HÁBITOS:
UN SENCILLO PLAN PARA SUPERAR TUS HÁBITOS

El filósofo francés Denis Diderot vivió toda su vida en la pobreza, pero todo cambió un día de 1765.

La hija de Diderot estaba a punto de casarse y él no tenía dinero para pagar la boda. A pesar de su falta de fortuna, Diderot era bien conocido por su papel como cofundador y escritor de la *Encyclopédie*, una de las más exhaustivas enciclopedias de su tiempo.[11] Cuando Catalina la Grande, la emperatriz de Rusia, se enteró de los problemas financieros de Diderot, su corazón se apiadó de él. Catalina era una amante de los libros y había disfrutado enormemente de la enciclopedia de Diderot. Se ofreció a comprar su biblioteca personal por 1 000 libras —más de 3 millones de pesos actuales.* De pronto Diderot tuvo dinero para gastar en grande. Con su nueva riqueza, no solo pagó la boda de su hija, también se compró una bata de terciopelo escarlata para él.[12]

La bata escarlata de Diderot era hermosa. Tan hermosa, de hecho, que él inmediatamente se dio cuenta de cuán fuera de lugar se veía rodeada por el resto de sus humildes posesiones. Diderot escribió que no había ni coordinación, ni unidad ni belleza entre su elegante bata y el resto de sus cosas.[13]

Diderot pronto comenzó a sentir la urgencia de mejorar sus posesiones. Reemplazó el tapete por uno de Damasco. Decoró su casa con caras esculturas. Compró un espejo para colocarlo sobre la chimenea y una mejor mesa para la cocina. Hizo a un lado su antigua silla y la sustituyó por un sillón de piel. Como piezas de dominó, una nueva adquisición siguió a la anterior.

El comportamiento de Diderot no es poco común. De hecho la tendencia a realizar una compra detrás de otra lleva su nombre: *efecto Diderot*. El efecto Diderot sostiene que obtener una posesión con frecuencia crea una espiral de consumo que conduce a realizar compras adicionales.[14]

Puedes observar este patrón en todas partes. Te compras un vestido y enseguida tienes que comprarte unos zapatos a juego y unos aretes que le vayan bien. Compras un nuevo sofá y enseguida cuestionas el diseño de la sala entera. Le compras un juguete a tu hijo y de pronto te encuentras comprando todos los accesorios que lo acompañan. Es una auténtica reacción en cadena de las compras.

Muchos comportamientos humanos siguen este ciclo. Es común que decidas lo que tienes que hacer con base en la acción que apenas acabas de terminar. Ir al baño te lleva a lavarte y secarte las manos, lo que te recuerda que debes poner las toallas sucias en la lavadora, lo cual hace que

pongas jabón de lavandería en la lista de compras y así sucesivamente. Las conductas no suceden de manera aislada. Cada acción se convierte en la señal que desencadena la siguiente conducta.

¿Por qué es importante esto?

Cuando se trata de desarrollar nuevos hábitos, puedes usar esta interconexión entre conductas a tu favor. Una de las mejores maneras de desarrollar un nuevo hábito consiste en identificar un hábito que ya realizas diariamente para luego colocar tu nuevo hábito sobre el anterior. Esto se llama *acumulación de hábitos*.

La acumulación de hábitos es una forma especial de la intención de implementación. En lugar de relacionar tu nuevo hábito con un tiempo y un lugar determinados, lo relacionas con un hábito que ya practicas regularmente. Este método, que fue creado por BJ Fogg[15] como parte de su programa llamado *Pequeños hábitos*, puede usarse para diseñar una señal obvia para prácticamente cualquier nuevo hábito.*

La fórmula de la estrategia de acumulación de hábitos es:

«Después de [HÁBITO ACTUAL],
yo haré [NUEVO HÁBITO]»

Por ejemplo:

- Meditación. Después de servirme mi café cada mañana, voy a meditar durante un minuto.
- Ejercicio. Después de quitarme los zapatos de trabajo, inmediatamente me pondré los tenis para hacer ejercicio.
- Gratitud. Después de sentarme a cenar, mencionaré algo que sucedió ese día y por lo que estoy muy agradecido.
- Matrimonio. Después de acostarme por la noche, le daré un beso a mi esposa.
- Seguridad. Después de ponerme mis tenis para correr, enviaré un mensaje de texto a un amigo o familiar para avisar dónde voy a correr y cuánto tiempo tardaré en regresar.

La clave consiste en vincular la nueva conducta deseada con un hábito que ya realizas diariamente. Una vez que domines esta estructura básica, podrás empezar a crear conjuntos más grandes al encadenar varios hábitos. Esto te permite tomar ventaja del ímpetu natural que se da cuando una conducta lleva a la siguiente —una versión positiva del efecto Diderot.

Tu rutina de acumulación de hábitos de cada mañana podría verse así:

1. Después de tomar mi taza de café, meditaré durante 60 segundos.
2. Después de meditar por 60 segundos, prepararé mi agenda para ese día.
3. Después de preparar mi agenda para ese día, comenzaré inmediatamente a realizar la primera tarea de la lista.

Considera la siguiente acumulación de hábitos como un ejemplo para la tarde:

1. Después de comer, pondré mi plato directamente en el lavavajillas.
2. Después de recoger los trastes que usé, inmediatamente limpiaré la mesada.
3. Después de limpiar la mesada, dejaré preparada mi taza de café para la mañana siguiente.

También es posible insertar nuevas conductas en medio de una cadena de hábitos ya establecida. Por ejemplo, puede ser que tu rutina de la mañana sea algo semejante a esto: despertar > tender la cama > bañarte. Digamos que quieres desarrollar el hábito de leer más cada noche. Puedes

expandir tu cadena de hábitos e intentar algo como esto: despertar > tender la cama > colocar un libro sobre la almohada > bañarte. Ahora, cuando te metas a la cama por la noche, habrá un libro sobre tu almohada esperando a que lo disfrutes.

Sobre todo, la acumulación de hábitos te permite crear una serie de reglas sencillas que guiarán tu comportamiento futuro. Es como si siempre tuvieras un plan de juego para determinar qué acción debe seguir a continuación. Una vez que te sientas cómodo con este enfoque, podrás desarrollar cadenas de hábitos que te guíen en cualquier situación que lo requiera.

- Ejercicio. Cuando vea unas escaleras, las usaré en lugar de usar el elevador.
- Habilidades sociales. Cuando llegue a una fiesta, me presentaré con alguien a quien no conozca.
- Finanzas. Cuando tenga intención de comprar algo que cueste más de 2 000 pesos, esperaré y lo pensaré durante 24 horas antes de realizar la compra.
- Alimentación saludable. Cuando me sirva una comida, siempre voy a poner vegetales en mi plato antes que otra cosa.
- Minimalismo. Cuando compre un nuevo artículo, me desharé de algo que ya tenga. (Entra uno, sale uno).[16]
- Buen humor. Cuando suene mi teléfono, respiraré profundamente y sonreiré antes de contestar.
- Descuidos. Cuando me vaya de un lugar público, revisaré la mesa y las sillas para asegurarme de que no estoy olvidando algo.

Sin importar cómo uses la estrategia, el secreto de crear una cadena de hábitos exitosa consiste en seleccionar la señal apropiada para desencadenar el proceso. Al contrario de la intención de implementación, que específicamente establece el tiempo y lugar para una conducta determinada, la acumulación de hábitos tiene implícitos el tiempo y lugar. Dónde y cuándo insertes un nuevo hábito en tu rutina diaria pueden marcar una gran diferencia. Si estás tratando de añadir meditación a tu rutina de la mañana pero las mañanas son caóticas y tus hijos se la pasan corriendo en la habitación, entonces quizá no sea muy buena idea realizar esa acción durante ese momento. Considera cuándo puedes realizarla de manera exitosa. No te pidas a ti mismo realizar un hábito cuando sabes que estarás ocupado realizando otra cosa al mismo tiempo.

ACUMULACIÓN DE HÁBITOS

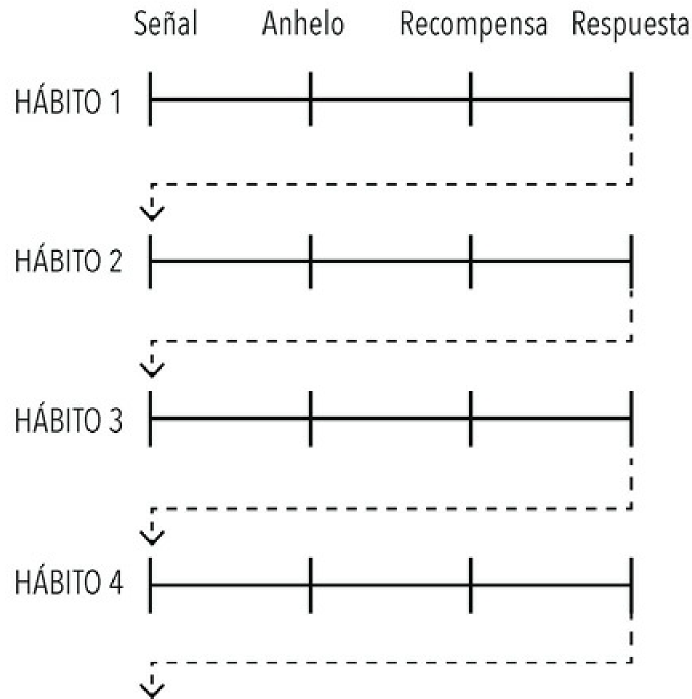


FIGURA 7. La acumulación de hábitos aumenta la posibilidad de que mantengas un hábito positivo al sumar una nueva conducta a una conducta anterior. Este proceso se puede repetir para encadenar una serie de hábitos en un mismo conjunto, en el que cada hábito actúa como señal para desencadenar el siguiente.

Tu señal también debe tener la misma frecuencia que tu hábito deseado. Si quieres realizar un hábito todos los días, pero lo colocas en una cadena de hábitos que solamente realizas los lunes, no será una buena opción.

Una manera de encontrar el detonante apropiado para tu cadena de hábitos consiste en realizar una lluvia de ideas para hacer una lista de tus hábitos actuales. Puedes usar tu *Registro de hábitos* del capítulo anterior como un punto de partida. Alternativamente, puedes crear una lista de dos columnas. En la primera columna escribe todos los hábitos que realizas diariamente sin fallar.* Por ejemplo:

- Te levantas de la cama.
- Te bañas.
- Te cepillas los dientes.
- Te preparas una taza de café.
- Desayunas.
- Llevas a los niños a la escuela.
- Empiezas a trabajar.
- Comes el almuerzo.
- Terminas tu día de trabajo.
- Te quitas la ropa de trabajo.
- Te sientas a cenar.
- Apagas las luces.
- Te metes en la cama.

Por supuesto, tu lista puede ser mucho más larga, pero esto te da una idea. En la segunda columna de la tabla escribe todas las cosas que suceden cada día sin fallar. Por ejemplo:

• El sol sale.
• Llega un mensaje de texto a tu celular.
• La canción que estás escuchando termina.
• El sol se pone.

Armado con estas dos listas, puedes comenzar a buscar el mejor lugar para integrar tu nuevo hábito dentro de tu estilo de vida.

La acumulación de hábitos trabaja mejor cuando la señal es altamente específica y se puede poner en acción de inmediato. Mucha gente selecciona señales que son demasiado vagas. Yo mismo cometí ese error. Cuando quise comenzar el hábito de hacer lagartijas diariamente, mi cadena de hábitos era: «Cuando tome un descanso para almorzar, haré diez lagartijas». A primera vista, esto sonaba razonable. Pero pronto me di cuenta de que la señal desencadenante era poco clara. ¿Haría las lagartijas antes de comer el almuerzo? ¿Después de comerlo? ¿Dónde haría las lagartijas? Después de unos cuantos días de inconsistencias, cambié mi cadena de hábitos por la siguiente: «Cuando cierre mi computadora para comer mi almuerzo, haré diez lagartijas junto a mi escritorio». La ambigüedad desapareció.

Hábitos como leer más o comer mejor son causas que valen la pena, pero por sí mismas estas metas no indican cuándo o dónde actuar. Sé específico y claro: después de cerrar la puerta, después de cepillarme los dientes, después de sentarme a la mesa. La especificidad es importante. Entre más vinculado esté el nuevo hábito a una señal específica, más posibilidades habrá de que te des cuenta de que ha llegado la hora de realizar la acción.

La Primera Ley del Cambio de Conducta consiste en *hacerlo obvio*. Estrategias como la intención de implementación y la acumulación de hábitos están entre las maneras más prácticas de crear señales obvias para tus hábitos y de diseñar un plan claro para determinar cuándo y dónde realizar la acción.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

◆ La Primera Ley del Cambio de Conducta es *hacerlo obvio*.
◆ Las señales más comunes son el tiempo y lugar.
◆ Crear una intención de implementación es una estrategia que puedes usar para integrar un nuevo hábito en un horario y un lugar específicos.
◆ La fórmula de la intención de implementación es: Yo haré [CONDUCTA] a [TIEMPO] en [LUGAR].
◆ La acumulación de hábitos es una estrategia que puedes usar para integrar un nuevo hábito con otro que ya practicas.
◆ La fórmula de la acumulación de hábitos es: Después de [HÁBITO ACTUAL], yo haré [NUEVO HÁBITO].

NOTAS

[1] Sarah Milne, Sheina Orbell, Paschal Sheeran, «Combining motivational and volitional interventions to promote exercise participation: Protection motivation theory and implementation intentions», *British Journal of Health Psychology,* 7 de mayo 2002, pp. 163-184 [Combinando intervenciones motivacionales y volitivas para promover la práctica del ejercicio: Teoría de la protección de la motivación e intenciones de implementación].

[2] Peter Gollwitzer, Paschal Sheeran, «Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes», *Advances in Experimental Social Psychology* 38, 2006, pp. 69-119 [Intenciones de implementación y logro de objetivos: Un metanálisis de los efectos y los procesos].

[3] Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi *et al.*, «Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination Rates», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, núm. 26, junio 2011, pp. 10415-10420 [Uso de las intenciones de implementación como señales para aumentar la tasa de vacunación contra la influenza].

[4] Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, *et al.*, «Planning prompts as a means of increasing preventive screening rates», *Preventive Medicine* 56, núm. 1, enero 2013, pp. 92-93 [Planeación de indicadores como medios para incrementar las tasas de proyección].

[5] David W. Nickerson, Todd Rogers, «Do you have a voting plan? Implementation intentions, voter turnout, and organic plan making», *Psychological Science* 21, núm. 2, 2010: 194-199 [¿Tienes un plan para votar? Intenciones de implementación, participación de votantes y planificación orgánica].

[6] «Policymakers around the world are embracing behavioural science», *The Economist*, 18 de mayo 2017, https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach- gaining-ground-policymakers-around [Legisladores de todo el mundo están adoptando la ciencia conductista].

[7] Edwin Locke, Gary Latham, «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 year odyssey», *American Psychologist* 57, núm. 9, 2002: 705-717, doi:10.1037//0003– 66x.57.9.705 [Desarrollo de una teoría práctica y útil para fijar metas y motivar acciones].

[8] Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, Jason Riis, «The fresh start effect: Temporal landmarks motivate aspirational behavior», *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi:10.1037/e513702014-58 [El efecto de empezar de nuevo: Los hitos temporales motivan la conducta aspiracional].

[9] Jason Zweig, «Elevate your financial IQ: A value packed discussion with Jason Zweig», entrevista de Shane Parrish, *The Knowledge Project*, Farnam Street, audio, https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project [Eleva tu IQ financiero. Una conversación con valor agregado con Jason Zweig].

[10] Estoy en deuda con S.J. Scott por el término *acumulación de hábitos*. Scott escribió un libro precisamente con ese título. Por lo que entiendo, su concepto es un poco distinto, pero me gusta el término y pensé apropiarme de él para este capítulo. Otros autores antes que yo, como Courtney Carver y Julien Smith, habían usado el término *acumulación de hábitos* en contextos distintos.

[11] «Denis Diderot», *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, última modificación 26 de octubre 2017.

[12] «Denis Diderot», *Encyclopaedia Britannica*, vol. 8, 1911, s.v. La bata escarlata de Diderot frecuentemente se describe como regalo de un amigo. Sin embargo, no logré encontrar ninguna fuente original que indicara que se trató de un regalo ni ninguna mención al amigo que supuestamente hizo el regalo. Si conoces algunos historiadores especialistas en adquisiciones de bata, por favor dirígelos conmigo para que podamos aclarar el misterio del origen de la famosa bata escarlata de Diderot.

[13] Denis Diderot, «Regrets for my old dressing gown», traducido por Mitchell Abidor, 2005, https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm [Pesar por mi vieja bata].

[14] Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need*, Nueva York, Harper Perennial, 1999 [El estadounidense gastado: ¿Por qué queremos lo que no necesitamos?].

[15] En este capítulo, usé el término *acumulación de hábitos* para referirme a la integración de un hábito nuevo con uno viejo. Por esta idea le doy crédito a B.J. Fogg. En su trabajo, Fogg usa el término *anclaje* para describir este fenómeno porque el viejo hábito actúa como un ancla que mantiene al nuevo hábito en su lugar. Sin importar cuál término prefieras, creo que esta es una estrategia muy efectiva. Puedes leer más acerca del trabajo de Fogg y su *Método de los pequeños hábitos* en https://www.tinyhabits.com

[16] Dev Basu (@devbasu), «Have a oneinone-out policy when buying things», Twitter, 11 de febrero 2018, https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704 [Mantener una política de entra uno-sale uno cuando se hacen compras].

* Además del generoso pago por la biblioteca, Catalina la Grande le pidió que conservara los libros hasta que ella los necesitara y ofreció pagarle un salario anual por actuar como su bibliotecario privado.

* Fogg se refiere a esta estrategia como la «receta de los *Pequeños hábitos*», pero en este libro yo la llamaré *acumulación de hábitos*.

* Si necesitas más ejemplos y guía para hacer esto, puedes bajar un formato de Acumulación de hábitos (*Habit Stacking*) de atomichabits.com/habitstacking

6 La motivación está sobrevalorada; el ambiente a menudo es más importante

Anne Thorndike, doctora de cuidados primarios en el Hospital General de Massachusetts en Boston, tuvo una idea genial. Ella creía que podía mejorar los hábitos alimenticios de miles de miembros del equipo del hospital así como de los visitantes sin tratar de alterar su fuerza de voluntad o motivación en lo más mínimo. De hecho, no planeaba hablar con ellos para nada.[1]

Thorndike y sus colegas diseñaron un estudio de seis meses para cambiar la forma en que se ofrecían los productos en la cafetería del hospital. El equipo comenzó por cambiar la forma en que las bebidas estaban distribuidas en la cafetería. Originalmente, los refrigeradores que se encontraban junto a la caja registradora solo estaban llenos con refrescos. Los investigadores añadieron botellas de agua como una opción adicional en cada uno de los refrigeradores. Adicionalmente, colocaron canastas con botellas de agua en varios lugares de la habitación. Los refrescos continuaban en los refrigeradores principales, pero ahora había agua en todos los espacios donde se ofrecían bebidas.

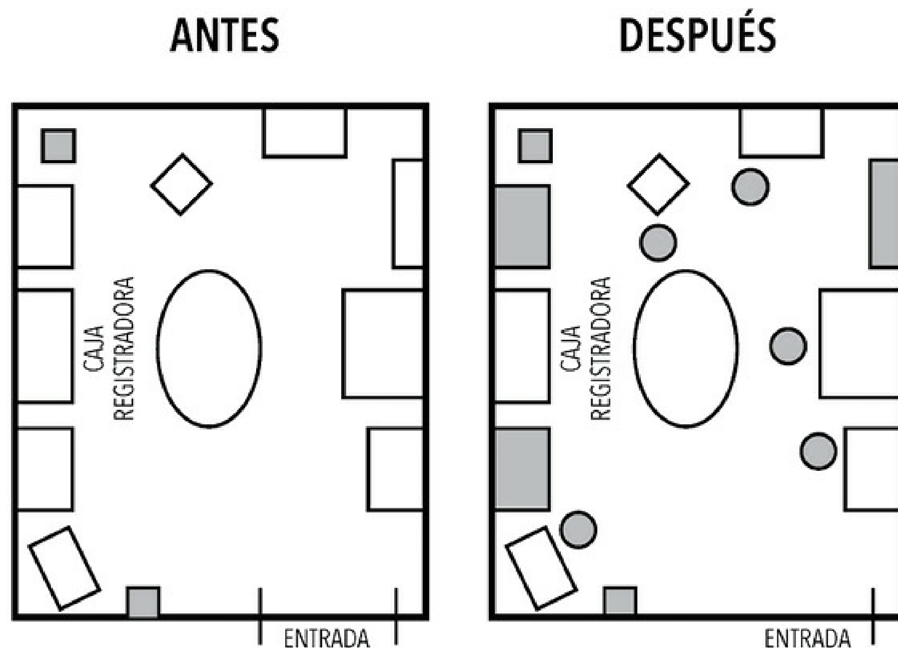


FIGURA 8. Aquí hay una representación de cómo se veía la cafetería antes (izquierda) y después (derecha) de que se hicieran los cambios en el diseño. Las áreas sombreadas indican dónde se ponían a disposición de los comensales las botellas de agua. Debido a que aumentó la cantidad de botellas de agua en ese ambiente, la conducta cambió de manera natural sin que se tuviera que dar motivación adicional.

Durante los siguientes tres meses, las ventas de refrescos del hospital bajaron un 11.4%,

mientras que las ventas de agua embotellada se incrementaron un 25.8%. Hicieron ajustes similares —y obtuvieron resultados semejantes— con la comida de la cafetería. Nadie le había dicho una palabra a ninguno de los comensales.

Con frecuencia las personas eligen productos no por lo *que* son sino por el *lugar* donde se encuentran.[2] Si entro a la cocina y veo un plato de galletas en la mesada, seguramente tomaré una docena y empezaré a comérmelas, incluso si no había pensado en ellas anteriormente y a pesar de que no tenga hambre. Si la mesa compartida en la oficina está siempre llena de panecillos y donas, será difícil no tomar una de vez en cuando. Tus hábitos cambian dependiendo de la habitación en la que te encuentres y las señales que están frente a ti.

El ambiente es la mano invisible que moldea el comportamiento humano. A pesar de que tenemos personalidades únicas, ciertas conductas tienden a generarse una y otra vez bajo ciertas condiciones del ambiente. En la iglesia, la gente tiende a hablar en murmullos. En una calle oscura, la gente actúa de manera precavida y cauta. Como vemos, la forma más común de cambiar no es interna, sino externa: el mundo a nuestro alrededor nos cambia. Cada hábito depende del contexto.

En 1936, el psicólogo Kurt Lewin escribió una simple ecuación que implica una poderosa declaración: la conducta (C) es una función (f) de la persona (p) dentro de su ambiente (a) o $C = f(p,a)$.[3]

No tomó mucho tiempo para que la ecuación de Lewin fuera probada en el ámbito de los negocios. En 1952, el economista Hawkins Stern describió un fenómeno que llamó *compras por impulso de sugestión*, que se desencadena cuando un comprador ve un producto por primera vez y visualiza la necesidad de tenerlo.[4] En otras palabras, los compradores ocasionalmente compran productos no porque los quieran sino por la forma como le son presentados.

Por ejemplo, los artículos que están colocados al nivel de los ojos tienden a comprarse más que aquellos que están colocados cerca del suelo. Por esta razón, encuentras las marcas más caras en lugares que son más fáciles de alcanzar en los anaqueles de las tiendas y que, por lo tanto, dejan las mejores ganancias. Los productos que son más baratos se colocan en los lugares que son más difíciles de alcanzar. Lo mismo se aplica a los anaqueles que se encuentran al principio o al final de los pasillos del supermercado. Estas unidades son máquinas de hacer dinero ya que son espacios muy visibles donde los compradores pasan más a menudo. Por ejemplo, 45% de la venta de Coca-Cola proviene específicamente de los anaqueles colocados al principio de los pasillos.[5]

Entre más accesible sea un producto o servicio, mayores son las probabilidades de que quieras probarlo. Las personas beben Bud Light porque la encuentran en todos los bares[6] y visitan Starbucks porque hay una sucursal en cada esquina. Nos gusta pensar que tenemos el control. Si elegimos agua en lugar de refresco, asumimos que fue porque quisimos hacerlo. La verdad, sin embargo, es que muchas de nuestras acciones diarias son moldeadas no por decisiones conscientes y con un propósito definido sino porque son las opciones más obvias y accesibles.

Cada ser viviente tiene sus propios métodos para percibir y entender el mundo. Las águilas tienen una extraordinaria visión de larga distancia. Las serpientes pueden oler mediante un sistema para «probar» el aire con sus sensibles lenguas. Los tiburones pueden detectar pequeñas cargas eléctricas y vibraciones en el agua producidas por peces cercanos. Incluso las bacterias tienen receptores químicos —pequeñas células sensoriales que les permiten detectar químicos tóxicos en su ambiente.

En los humanos, la percepción es dirigida por el sistema nervioso sensorial. Percibimos el mundo mediante la vista, el sonido, el olfato, el tacto y el gusto. Pero tenemos otros medios de

sentir los estímulos externos. Algunos son conscientes, pero muchos son inconscientes. Por ejemplo, podemos darnos cuenta de que la temperatura baja antes de una tormenta, o sentir cómo el dolor comienza a surgir en nuestras entrañas cuando estamos enfermos del estómago, o cuando perdemos el equilibrio al caminar por un terreno rocoso. Los receptores de nuestro cuerpo recogen una gran variedad de estímulos internos, por ejemplo la cantidad de sal en nuestra sangre o la necesidad de beber cuando tenemos sed.

Sin embargo, en los humanos la más poderosa habilidad sensorial es la vista. El cuerpo humano tiene un promedio de 11 millones de receptores sensoriales.[7] Aproximadamente 10 millones de ellos están dedicados a la vista. Algunos expertos estiman que la mitad de los recursos del cerebro son usados para ver.[8] Dado el hecho de que dependemos más de la vista que de cualquier otro sentido, no debería sorprendernos que las señales visuales sean el mayor catalizador de nuestro comportamiento. Por esta razón, un pequeño cambio en lo que *ves* puede conducir a un enorme cambio en lo que *haces*. Como resultado, puedes imaginar lo importante que es vivir y trabajar en ambientes que están colmados de señales productivas y son carentes de señales improductivas.

Afortunadamente hay buenas noticias al respecto. Tú no estás condenado a ser una víctima de tu ambiente. Al contrario, puedes constituirte como arquitecto de tu propio ambiente.

CÓMO DISEÑAR UN AMBIENTE QUE TE CONDUZCA AL ÉXITO

Durante la crisis energética y el embargo de petróleo en los años setenta, investigadores holandeses comenzaron a prestar cuidadosa atención al uso energético de su país. En un suburbio cercano a Ámsterdam, descubrieron que algunos colonos usaban 30% menos energía que sus vecinos, a pesar de que las casas eran de tamaño similar y pagaban lo mismo por la energía eléctrica.

Resultó ser que las casas en este suburbio eran casi idénticas excepto por una característica: el lugar donde estaba colocado el medidor de electricidad. Algunas casas lo tenían instalado en el sótano. Otros lo tenían instalado en el pasillo del piso principal. Como quizá ya adivinaste, las casas que tenían los medidores en el pasillo principal usaban menos electricidad. Como podían observar su medidor con frecuencia y el uso de energía era evidente y fácil de seguir, la gente cambiaba su conducta y usaba menos electricidad.[9]

Todos los hábitos se inician con una señal, y somos más proclives a notar las señales que destacan. Desafortunadamente, los ambientes en los que vivimos y trabajamos no contienen señales obvias que desencadenen conductas positivas. Por el contrario, parecen facilitar el *no* seguir ciertas conductas. Es fácil no tocar guitarra cuando está escondida en el clóset. Es fácil no leer un libro cuando el librero está en el rincón más alejado del cuarto de huéspedes. Es fácil no tomar tus vitaminas cuando están fuera de la vista dentro de la alacena. Cuando las señales que desencadenan un hábito son sutiles o están escondidas, son fáciles de ignorar.

En comparación, cuando creamos señales visuales muy evidentes, podemos atraer nuestra atención hacia el desarrollo de un hábito deseado. Al principio de los años noventa, el equipo de limpieza del aeropuerto de Schiphol en Ámsterdam instaló una pequeña calcomanía que parecía una mosca junto al centro de cada orinal. Aparentemente cuando los hombres se paraban frente al orinal, trataban de darle a lo que pensaban que era un insecto. Las calcomanías hicieron que se

dirigieran al centro del orinal, lo que reducía significativamente la cantidad de salpicaduras alrededor del mismo. Un análisis posterior reveló que las calcomanías redujeron el costo de limpieza de los baños en un 8% cada año.[10]

Yo mismo he experimentado el poder de las señales evidentes en mi propia vida. Hasta hace poco, solía comprar manzanas y cuando llegaba de la tienda las ponía en el cajón de verduras en la parte baja del refrigerador. Entonces me olvidaba de ellas. Para cuando recordaba que estaban allí, las manzanas ya se habían echado a perder. Como nunca las veía, nunca me las comía.

En algún momento decidí seguir mi propio consejo y rediseñé mi ambiente. Compré un frutero grande y lo coloqué en el centro de la mesada de la cocina. La próxima vez que compré manzanas, fue ahí donde las coloqué —justo donde podía verlas fácilmente—. Como por arte de magia, empecé a comer algunas manzanas cada día simplemente porque ahora eran evidentes en lugar de estar escondidas fuera de mi vista.

Aquí hay algunas maneras de rediseñar tu ambiente y hacer señales para que tus hábitos de preferencia se vuelvan más obvios:

- Si quieres recordar que tienes que tomar una medicina cada noche, coloca el frasco de píldoras justo a un lado del lavabo.
- Si quieres tocar guitarra más a menudo, coloca tu guitarra en el centro de la sala de estar.
- Si quieres enviar notas de agradecimiento con más frecuencia, mantén un paquete de papelería para tal fin en tu escritorio.
- Si quieres beber más agua, llena varias botellas cada mañana y colócalas en lugares visibles dentro de tu hogar.

Si quieres que un hábito sea una gran parte de tu vida, convierte la señal en una gran parte de tu ambiente. Las conductas más perdurables generalmente tienen múltiples señales. Considera, por ejemplo, de cuántas diferentes maneras un fumador puede ser tentado a sacar un cigarro: manejar en su auto, ver a un amigo fumar, sentirse estresado en el trabajo y así sucesivamente.

La misma estrategia puede emplearse para los hábitos buenos. Al esparcir diversas señales a tu alrededor, incrementas las probabilidades de pensar en tu hábito durante el día. Asegúrate de tener en cuenta que la mejor opción es la más obvia. Tomar una buena decisión es sencillo y natural cuando las señales para los buenos hábitos están justo frente a ti.

El diseño del ambiente es poderoso no solo porque influye en la forma en que nos relacionamos con el mundo sino también porque raramente lo hacemos. La mayoría de la gente vive en un mundo que otros han creado para ellos. Pero tú puedes alterar los espacios donde vives y trabajas para incrementar tu exposición a las señales positivas y reducir tu exposición a las señales negativas. El diseño de ambientes te permite tomar el control y volverte el arquitecto de tu vida. Sé el diseñador de tu mundo y no solamente un consumidor dentro de él.

EL CONTEXTO ES LA SEÑAL

Las señales que desencadenan un hábito pueden empezar de manera muy específica, pero con el tiempo tus hábitos se asocian no con un solo disparador sino con todo el *contexto* que rodea a ese hábito.

Por ejemplo, mucha gente bebe más en situaciones sociales que cuando se encuentra sola. El disparador en este caso no es una señal aislada, por el contrario, se trata de toda una situación:

ver a tus amigos pedir tragos, escuchar la música en el bar, ver las cervezas en el aparador.

Mentalmente asignamos nuestros hábitos a los sitios en donde tienen lugar: la casa, la oficina, el gimnasio. Cada sitio desarrolla conexiones con ciertos hábitos y rutinas. Tú estableces una relación particular con los objetos de tu escritorio, los objetos que colocas en la mesada de la cocina, las cosas que tienes en tu habitación.

Una conducta no se define por los objetos en el ambiente sino por la clase de relación que establecemos con ellos. De hecho, esta es una manera útil de pensar acerca de la influencia del ambiente en nuestro comportamiento. Deja de pensar en tu ambiente como un lugar lleno de objetos. Empieza a pensar en él como un lugar lleno de relaciones. Piensa en términos de cómo interactúas con los espacios que te rodean. Para cierta persona el sofá es el lugar donde lee una hora cada noche. Para otra persona el sofá es el lugar donde ve la televisión y come helado después del trabajo. Diferentes personas pueden tener diferentes recuerdos y, por lo tanto, diferentes hábitos asociados al mismo objeto.

¿Cuáles son las buenas noticias? Te puedes entrenar para unir un hábito particular con un contexto determinado.

En un estudio sobre insomnio, los científicos a cargo instruían a los participantes a meterse a la cama solamente cuando estuvieran cansados. Si no lograban conciliar el sueño y dormir, tenían que levantarse e irse a sentar a otra habitación hasta que se sintieran somnolientos. Con el tiempo, los sujetos comenzaron a asociar el contexto de la cama con la acción de dormir, y se volvió mucho más sencillo quedarse dormidos cuando se metían a la cama. Sus cerebros aprendieron que dormir —no usar su teléfono celular, no ver la televisión, no quedarse viendo el reloj— era la única acción que podía suceder en esa habitación.[11]

El poder del contexto también revela una importante estrategia: los hábitos pueden cambiarse de manera más sencilla en un nuevo ambiente.[12] Un nuevo ambiente ayuda a escapar de los sutiles disparadores y señales que te empujan hacia tus hábitos actuales. Ve a un nuevo lugar —una cafetería diferente, otra banca distinta en el parque, un rincón de tu habitación que casi nunca uses— y crea una nueva rutina ahí.

Es más fácil asociar un nuevo hábito con un nuevo contexto que construir un nuevo hábito en medio de señales que implican competencia y distracción. Puede ser difícil dormirte temprano si ves la televisión en tu habitación cada noche. Puede ser difícil estudiar en la sala sin distraerte si ese es el lugar donde sueles jugar videojuegos. Pero cuando te sales de tu ambiente normal, dejas tus prejuicios conductuales atrás.[13] No tienes que estar luchando contra las antiguas señales ambientales, lo cual permite que desarrolles nuevos hábitos sin interrupción.[14]

¿Quieres pensar de una manera más creativa? Cámbiate a una habitación más grande, a un patio en el techo de la casa, o múdate a un edificio con arquitectura expansiva. Toma un descanso del espacio donde sueles trabajar, el cual también está encadenado a tus actuales patrones de pensamiento.

¿Quieres comer de manera más saludable? Probablemente haces tus compras en el supermercado de siempre de manera automática. Intenta ir a una tienda diferente. Probablemente te será más fácil dejar de comprar comida chatarra gracias a que tu cerebro no sabe de manera automática dónde está colocada.

Cuando no puedes cambiar enteramente de ambiente, redefine o reacomoda el espacio que usas ahora. Crea un espacio aparte para trabajar, estudiar, hacer ejercicio, divertirte y cocinar. El mantra que encuentro útil en estos casos es: «Un solo lugar, un solo uso».

Cuando empecé mi carrera como emprendedor, por lo regular trabajaba en el sillón o en la mesa

de la cocina. En las tardes, me era muy complicado dejar de trabajar. No había una clara división entre el final del tiempo para trabajar y el principio del tiempo personal. ¿La mesa de la cocina era un espacio de trabajo o para comer? ¿El sillón era para relajarme o para enviar correos electrónicos? Todo sucedía en el mismo lugar.

Unos cuantos años después, por fin tuve las posibilidades económicas para cambiarme a un hogar que tenía una habitación que pude usar como oficina. De pronto el trabajo era algo que pasaba «en este lugar» mientras que la vida personal era algo que pasaba «fuera de este lugar». A partir de entonces fue más fácil para mí apagar el lado profesional de mi cerebro cuando quedaba clara la línea divisoria entre vida laboral y vida personal. Cada habitación tenía un uso primario. La cocina era para cocinar, la oficina era para trabajar.

Cuando te sea posible, evita mezclar el contexto de un hábito con otro. Cuando empiezas a mezclar contextos, empiezas también a mezclar los hábitos —y los más fáciles son los que van a ganar. Esta es una de las razones por las que la versatilidad de la tecnología moderna es tanto una fuerza como una debilidad. Es posible usar el teléfono celular para toda clase de tareas, lo que lo convierte en un instrumento poderoso. Pero cuando uno puede usar su celular para hacer casi cualquier cosa, es difícil asociarlo con una tarea específica. Quieres ser productivo, pero estás condicionado constantemente a navegar por las redes sociales, a revisar el correo electrónico y a jugar videojuegos cada vez que abres tu celular. Se convierte en un enredo de distintas señales.

Tal vez estás pensando algo como esto: «No lo entiendes, vivo en Nueva York, mi departamento es del tamaño de un teléfono celular. Uso cada habitación para múltiples propósitos». Tienes toda la razón. Pero si tu espacio es limitado, divide la habitación en zonas diferenciadas: una silla para leer, un escritorio para escribir, una mesa para comer. Puedes hacer lo mismo con tus dispositivos digitales. Conozco a un escritor que usa su computadora solamente para escribir, su *tablet* para leer y su teléfono celular para entrar a sus redes sociales y enviar mensajes. Cada hábito debe tener su propio hogar.

Si logras apegarte a esta estrategia, cada contexto quedará asociado con un hábito particular y un modo de pensamiento. Los hábitos prosperan bajo circunstancias predecibles como estas. Cuando te sientas en tu mesa de trabajo, la capacidad de concentrarte aparece automáticamente. Relajarse es mucho más fácil cuando estás en un espacio designado para ese propósito. El sueño aparece rápidamente cuando dormir es lo único que sucede en tu habitación. Si quieres que tus conductas sean estables y predecibles, necesitas un ambiente que también sea estable y predecible.

Un ambiente estable donde todo tiene un lugar y un propósito es un ambiente donde los hábitos se pueden formar fácilmente.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ Los pequeños cambios de contexto pueden conducir a grandes cambios de conducta con el tiempo.
- ◆ Cada hábito se inicia mediante una señal. Somos más proclives a notar señales que destacan.
- ◆ Haz que las señales para los buenos hábitos sean obvias dentro de tu ambiente.
- ◆ Gradualmente, tus hábitos se comienzan a asociar no solamente con un disparador aislado sino con todo el contexto que rodea a cierta conducta. El contexto se convierte en la señal.
- ◆ Es más sencillo construir nuevos hábitos en un nuevo ambiente porque no tendrás que estar

luchando en contra de antiguas señales y disparadores.

NOTAS

[1] Anne N. Thorndike *et al.*, «A 2phase labeling and choice architecture intervention to improve healthy food and beverage choices», *American Journal of Public Health* 102, núm. 3, 2012, doi:10.2105/ajph.2011.300391[Intervención arquitectónica y de distribución de dos fases para mejorar la elección de alimentos y bebidas saludables].

[2] Múltiples estudios de investigación han demostrado que con tan solo mirar la comida podemos sentirnos hambrientos incluso cuando en realidad no tengamos hambre físicamente. De acuerdo con un científico, «la conducta alimenticia, en gran parte, es consecuencia de respuestas automáticas a señales contextuales relacionadas con la comida». Para más información, véase D.A. Cohen, S.H. Babey, «Contextual influences on eating behaviours: Heuristic processing and dietary choices», *Obesity Reviews* 13, núm. 9, 2012, doi:10.1111/j.1467-1489x.2012.01001.x [Influencias contextuales en conductas alimenticias: procesos heurísticos y elecciones dietéticas]; Andrew J. Hill, Lynn D. Magson, John E. Blundell, «Hunger and palatability: Tracking ratings of subjective experience before, during and after the consumption of preferred and less preferred food», *Appetite* 5, núm. 4, 1984, doi:10.1016/s0195-663(84)80008-2 [Hambre y palatabilidad: Rastreo de las tasas de experiencias subjetivas antes, durante y después del consumo de alimentos preferidos y menos preferidos].

[3] Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology,* Nueva York, McGraw-Hill, 1936 [Principios de psicología topológica].

[4] Hawkins Stern, «The significance of impulse buying today», *Journal of Marketing* 26, núm. 2, 1962, doi:10.2307/1248439 [El significado de las compras por impulso en la actualidad].

[5] Michael Moss, «Nudged to the produce aisle by a look in the mirror», *New York Times,* 27 de agosto 2013, https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooingusdown- the- produce- aisle.html?_ r= 0

[6] Entre más expuesta esté la gente a la comida, más son las probabilidades de que la compre y la coma. T. Burgoine *et al.*, «Associations between exposure to takeaway food outlets, takeaway food consumption, and body weight in Cambridgeshire, UK: Population based, cross sectional study», *British Medical Journal* 348, núm. 5, 2014, doi:10.1136/bmj.g1464 [Relación entre exposición a puntos de venta de comida para llevar, consumo de comida para llevar y peso corporal en Cambridgeshire, Reino Unido: Estudio interseccional basado en la población].

[7] Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious,* Cambridge, Massachusets, Belknap Press, 2004, p. 24 [Extraños para nosotros mismos: Descubriendo el inconsciente adaptativo].

[8] B.R. Sheth *et al.,* «Orientation maps of subjective contours in visual cortex», *Science* 274, núm. 5295, 1996, doi:10.1126/science.274.5295.2110 [Mapas de orientación de contornos subjetivos en el córtex visual].

[9] Esta historia le fue referida a Donella Meadows en una conferencia en Kollekolle, Dinamarca, en 1973. Para más información véase Donella Meadows, Diana Wright, *Thinking in Systems: A Primer,* White River Junction, Vermont, Chelsea Green, 2015, p. 109 [Pensando en sistemas: Un iniciador].

[10] El estimado real fue 8%, pero dadas las variables utilizadas, cualquier cantidad entre 5% y 10% de ahorro anual es una cantidad razonable. Blake Evans-Pritchard, «Aiming to reduce cleaning costs», *Works that Work*, invierno 2013, https://worksthatwork.com/1/urinal-fly [Intentando reducir los costos de limpieza].

[11] «Las técnicas que involucran control de estímulos han sido utilizadas exitosamente para ayudar a la gente que padece insomnio. En resumen, a quienes tenían problemas para dormir se les decía que solamente fueran a su habitación a dormir cuando estuvieran cansados. Si no podían quedarse dormidos, se les pedía que se levantaran y fueran a otra habitación. Parecería un consejo extraño, pero con el tiempo, los investigadores se dieron cuenta de que al asociar la cama con dormir y no con otras actividades como leer, ver televisión, acostarse, etc., los participantes pronto eran capaces de dormirse rápidamente debido a un proceso repetido: se volvió casi automático el quedarse dormido en la cama ya que se había creado un exitoso disparador». Para más información, véase Charles M. Morin *et al.,* «Psychological and behavioral treatment of insomnia: Update of the recent evidence (1998-2004)», *Sleep* 29, núm. 11, 2006, doi:10.1093/sleep/29.11.1398; Gregory Ciotti, «The best way to change your habits? Control your environment», *Sparring Mind*, https://www.sparringmind.com/changing-habits [Tratamiento psicológico y conductista del insomnio: Actualización de la evidencia reciente (1998-2004)].

[12] S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, *et al.*, "*Moments of Change" as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs,* Londres, Defra, 2011), http://randd.defra .gov.uk/ Document.aspx? Document= MomentsofChan geEV0506FinalReport Nov 2011, (2).pdf [«Momentos de cambio» como oportunidades para influenciar la conducta: Un reporte para el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Relaciones Rurales].

[13] Varios estudios de investigación han encontrado que es más sencillo cambiar tu conducta cuando tu ambiente cambia. Por ejemplo,

se ha demostrado que los estudiantes cambian sus hábitos para ver televisión cuando son transferidos a otra escuela. Wendy Wood, David T. Neal, «Healthy through habit: Interventions for initiating and maintaining health behavior change», *Behavioral Science and Policy* 2, núm. 1, 2016, doi:10.1353/bsp.2016.0008 [Saludable a través de los hábitos: Intervenciones para iniciar y mantener cambios de conducta que mejoran la salud]; W. Wood, L. Tam, M.G. Witt, «Changing circumstances, disrupting habits», *Journal of Personality and Social Psychology* 88, núm. 6 (2005), doi:10.1037/0022-514.88.6.918 [Cambiando las circunstancias, alterando los hábitos]

[14] Quizá esta sea la razón por la cual 36% de los cambios exitosos en la conducta fueron asociados con un cambio de lugar de residencia. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood, Leona Tam, «Changing circumstances, disrupting habits», *PsycEXTRA Dataset* 88, núm. 6 (2005), doi:10.1037/e529412014-44 [Cambiando las circunstancias, alterando los hábitos].

7 El secreto del autocontrol

En 1971, cuando la guerra de Vietnam iniciaba su 17° año, los congresistas Robert Steele de Connecticut y Morgan Murphy de Illinois hicieron un descubrimiento que sorprendió al público estadounidense. Tras haber hecho una visita a las tropas destacadas en Vietnam, se habían dado cuenta de que más de 15% de los soldados estadounidenses que estaban en el frente eran adictos a la heroína. Investigaciones más a fondo revelaron que un 35% de las tropas en servicio habían probado la heroína y un total de 20% de los soldados eran adictos —de hecho descubrieron que el problema era mayor de lo que inicialmente supusieron.[1]

El descubrimiento tuvo como consecuencia una ráfaga de acciones en Washington, incluyendo la creación de una Oficina de Acción Especial para la Prevención del Abuso de las Drogas[2] bajo la presidencia de Nixon, la cual tenía como fin promover la prevención y rehabilitación, así como localizar a los miembros del servicio que fueran adictos cuando regresaban a su país.

Lee Robins fue uno de los investigadores a cargo. Mediante un descubrimiento que derribó completamente las creencias aceptadas acerca de la adicción, Robins se dio cuenta de que cuando los soldados adictos regresaban a su país, solo 5% de ellos reincidía en la adicción durante el mismo año y solamente 12% recaía en el término de tres años. En otras palabras, aproximadamente nueve de cada diez soldados que habían sido adictos a la heroína en Vietnam eliminaron su adicción prácticamente de la noche a la mañana.[3]

Este hallazgo contradecía la visión prevaleciente en aquella época, que consideraba la adicción a la heroína como una condición permanente e irreversible. Por el contrario, Robins reveló que las adicciones podían disolverse espontáneamente si ocurría un cambio radical en el ambiente. En Vietnam los soldados pasaban todo el día rodeados de señales que desencadenaban el uso de la heroína: era muy fácil conseguirla, se mantenían atrapados dentro del constante estrés de la guerra, construían relaciones de amistad con otros soldados que también usaban heroína y se encontraban a miles de kilómetros de distancia de sus hogares. Una vez que un soldado regresaba a los Estados Unidos de América se encontraba en un ambiente que carecía de esos disparadores. Cuando el contexto cambiaba, también cambiaba el hábito.

Compara esta situación con la de cualquier adicto típico. La persona se hace adicta en casa o con amigos, después va a una clínica a desintoxicarse —la clínica carece de las señales ambientales que estimulan su hábito—, luego regresa a su antiguo vecindario donde encuentra todas las señales que previamente causaron su adicción. No es una sorpresa encontrarse con estadísticas que son exactamente opuestas a las del estudio de Vietnam. Por lo regular, un 90% de los usuarios de heroína sufren recaídas una vez que regresan a casa después de haber ido a un centro de rehabilitación.[4]

Los estudios de Vietnam van en contra de la mayoría de las creencias culturales acerca de los malos hábitos porque desafía la creencia convencional que asocia una conducta poco saludable con una debilidad moral. Si tienes sobrepeso, si eres fumador o adicto, seguramente te habrán dicho durante toda la vida que ello se debe a tu falta de autocontrol —quizá incluso te han dicho

que eres una mala persona—. La idea de que un poco de disciplina resolvería todos tus problemas está profundamente enraizada en nuestra cultura.

Investigaciones recientes, sin embargo, muestran algo distinto. Cuando los científicos analizan a las personas que aparentemente tienen un enorme autocontrol, resulta que esos individuos no son para nada distintos a las personas que tienen que luchar por autocontrolarse. Por el contrario, las personas «disciplinadas» son mejores para estructurar sus vidas de tal forma que *no requieren* un poder de voluntad y un autocontrol heroicos.[5] En otras palabras, pasan menos tiempo en situaciones que son tentadoras.

Las personas con el mejor autocontrol son las que, por lo regular, menos tienen que usarlo. Es más fácil poner en práctica tu autodominio cuando no tienes que usarlo muy frecuentemente.[6] Así que, efectivamente, la perseverancia, el valor y la fuerza de voluntad son esenciales para el éxito, pero la manera de mejorar estas cualidades no consiste en desear ser una persona más disciplinada, sino en crear un ambiente más disciplinado.

Esta idea contradictoria adquiere más sentido una vez que entiendes lo que sucede cuando un hábito se forma en el cerebro. Un hábito que se ha codificado en la mente está listo para ser usado en cualquier momento que una situación relevante se presenta.[7] Cuando Patty Olwell, una terapeuta de Austin, Texas, empezó a fumar, frecuentemente encendía un cigarro cuando montaba a caballo con una amiga. Finalmente consiguió dejar de fumar y lo evitó por años. También había dejado de montar. Décadas después, se subió a un caballo nuevamente y se dio cuenta de que anhelaba un cigarro por primera vez en muchos años. Las señales aún estaban internalizadas, pero simplemente ella no se había expuesto a esas señales durante muchos años.[8]

Una vez que un hábito se ha codificado, la urgencia de actuar aparece siempre que las señales del ambiente se presentan de nuevo. Esta es una de las razones por las que las técnicas para cambiar la conducta fracasan. Avergonzar a las personas obesas con presentaciones de pérdida de peso puede provocarles tensión. Como resultado muchas personas retornan a su estrategia favorita para afrontar los problemas: comer en exceso.[9] Mostrar a fumadores imágenes de pulmones ennegrecidos conduce a mayores niveles de ansiedad, lo cual tiene como consecuencia que muchas personas fumen.[10] Si no tienes cuidado con las señales, puedes estar causando el comportamiento que quieres eliminar.

Los malos hábitos son autocatalíticos: el proceso se alimenta a sí mismo. Acogen los sentimientos que quieren adormecer. Te sientes mal, así que comes comida chatarra. Como comes comida chatarra, te sientes mal. Ver la televisión te hace sentir perezoso, así que ves aún más televisión porque no tienes la energía de hacer nada más. Preocuparte por tu salud te hace sentir ansioso, lo cual provoca que fumes por ansiedad, lo cual hace que tu salud se deteriore aún más y pronto te sientas más ansioso. Es una espiral en descenso, un tren de malos hábitos.

Los investigadores se refieren a este fenómeno como *deseo inducido por señales*: un disparador externo causa un anhelo compulsivo de repetir un mal hábito. Una vez que te das cuenta de algo, empiezas a desearlo. Este proceso está sucediendo todo el tiempo —muchas veces sin que nos demos cuenta—. Los científicos han descubierto que mostrar a los adictos una imagen de la cocaína durante solamente 33 microsegundos estimula el deseo de alcanzar la recompensa en el cerebro.[11] Esta velocidad es demasiado rápida para que el cerebro pueda registrarla conscientemente —los adictos no logran siquiera decir lo que acaban de ver—, sin embargo desean la droga de todas maneras.

La frase clave es: «Puedes eliminar un hábito, pero probablemente no lograrás olvidarlo». Una vez que los canales mentales de un hábito se han grabado en tu cerebro, es casi imposible

borrarlos del todo —aun cuando no se usen durante mucho tiempo—. Y eso significa que solo resistir la tentación no es una estrategia muy efectiva. Es muy complicado mantener una actitud zen en una vida llena de distracciones. Requiere mucha energía. A corto plazo, puedes ceder ante el poder de la tentación. A largo plazo, nos convertimos en un producto del ambiente dentro del que vivimos. Para ponerlo en términos claros, nunca he visto a nadie apegarse de manera consistente a unos hábitos positivos en un ambiente negativo.

Un enfoque más confiable consiste en eliminar malos hábitos desde su origen. Uno de los métodos más prácticos para eliminar un hábito negativo es reducir la exposición a la señal que lo causa:

- Si no consigues avanzar en tu trabajo, deja tu teléfono celular en otra habitación por unas horas.
- Si constantemente sientes que no vales lo suficiente, deja de seguir redes sociales que desencadenan los celos y la envidia.
- Si estás desperdiciando mucho tiempo viendo la televisión, mueve la televisión fuera de la habitación.
- Si estás gastando mucho dinero en aparatos electrónicos, deja de leer reseñas que presentan las novedades tecnológicas.
- Si estás jugando muchos videojuegos, desconecta la consola y ponla dentro de un clóset después de usarla.

Esta práctica en realidad es la Primera Ley del Cambio de Conducta invertida. En lugar de *hacerlo obvio*, debes *hacerlo invisible*. Suele sorprenderme lo efectivo que ciertos cambios sencillos pueden ser. Elimina tan solo una señal y el hábito completo se desvanece.

El autocontrol es una estrategia a corto plazo, no sirve a largo plazo. Puedes controlarte y resistir la tentación una o dos veces, pero es poco probable que siempre puedas dominar tu fuerza de voluntad para dominar tus deseos. En lugar de convocar una nueva dosis de fuerza de voluntad cada vez que quieras hacer lo correcto, lo mejor es usar tu energía en optimizar tu ambiente. Este es el secreto del autocontrol. Convierte las señales de tus buenos hábitos en algo evidente y notorio y vuelve invisibles tus malos hábitos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ La Primera Ley del Cambio de Conducta invertida es *hacerlo invisible*.
- ◆ Una vez que un hábito está formado, es poco probable que se olvide.
- ◆ Las personas con un alto grado de autocontrol tienden a pasar menos tiempo dentro de situaciones tentadoras. Es más fácil evitar la tentación que resistirla.
- ◆ Una de las maneras más prácticas de eliminar un mal hábito consiste en reducir la exposición a la señal que lo desencadena.
- ◆ El autocontrol es una estrategia de corto plazo, no de largo plazo.

NOTAS

[1] Lee N. Robins *et al.,* «Vietnam veterans three years after Vietnam: How our study changed our view of heroin», *American Journal on Addictions* 19, núm. 3 (2010), doi:10.1111/ j.1521-391.2010.00046.x [Los veteranos de Vietnam, tres años después de Vietnam: Cómo nuestro estudio cambió nuestro punto de vista sobre la heroína].

[2] «Excerpts from President's message on drug abuse control», *New York Times,* 18 de junio 1971, https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-messageondrug-abuse-control.html [Fragmentos del mensaje del presidente sobre el control de abuso de drogas].

[3] Lee N. Robins, Darlene H. Davis, David N. Nurco, «How permanent was vietnam drug addiction?», *American Journal of Public Health* 64, núm. 12 (suplemento), 1974, doi:10.2105/ajph.64.12_suppl.38 [¿Qué tan permanente era la adicción a las drogas en Vietnam?].

[4] Bobby P. Smyth *et al.,* «Lapse and relapse following inpatient treatment of opiate dependence», *Irish Medical Journal* 103, núm. 6, junio 2010 [Caídas y recaídas acaecidas tras un tratamiento por dependencia a los opiáceos en pacientes internados].

[5] Wilhelm Hofmann *et al.,* «Everyday temptations: An experience sampling study on how people control their desires», *PsycEXTRA Dataset* 102, núm. 6, 2012, doi:10.1037/e634112013-46 [Tentaciones cotidianas: La experiencia de un estudio muestra cómo las personas controlan sus deseos].

[6] «Nuestro modelo prototípico de autocontrol es positivo por un lado y negativo por el otro, y ambos extremos se enfrentan en una batalla [...] Tendemos a pensar que la gente con una enorme fuerza de voluntad es gente capaz de pelear esta batalla de manera efectiva. En realidad, la gente que es realmente buena en el autocontrol nunca enfrenta estas batallas en primer lugar». Para más información, véase Brian Resnick, «The myth of self-control», *Vox*, 24 de noviembre 2016, https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/ 13486940/self-control-psychology-myth [El mito del autocontrol].

[7] Wendy Wood y Dennis Rünger, «Psychology of habit», *Annual Review of Psychology* 67, núm. 1, 2016, doi:10.1146/annurev-psych122414-33417 [La psicología de los hábitos].

[8] «The biology of motivation and habits: why we drop the ball», *Therapist Uncensored*, 20:00, http://www.therapistuncensored.com/biologyofmotivation-habits, consultado el 8 de junio 2008 [La biología de la motivación y los hábitos: Por qué nos rendimos].

[9] Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken, Jane Wardle, «Perceived weight discrimination and changes in weight, waist circumference, and weight status», *Obesity,* 2014, doi:10.1002/oby.20891 [La percepción de la discriminación por sobrepeso y los cambios en el peso, la medida de la cintura y el estado de peso].

[10] Kelly McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It,* Nueva York, Avery, 2016, xv [*Estrés: el lado bueno. Por qué el estrés es bueno para ti y cómo puedes volverte bueno para él*, México, Océano, 2016].

[11] Fran Smith, «How science is unlocking the secrets of addiction», *National Geographic*, septiembre 2017, https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain [Cómo la ciencia está desbloqueando los secretos de la adicción].

Cómo crear buenos hábitos	
Primera Ley	*Hacerlo obvio*
1.1	Llena el *Registro de hábitos*. Escribe tus hábitos actuales y hazte consciente de ellos.
1.2	Usa la estrategia de intención de implementación: «Yo haré [CONDUCTA] a [HORA] en [LUGAR]».
1.3	Usa la estrategia de acumulación de hábitos: «Después de [HÁBITO ACTUAL] yo haré [NUEVO HÁBITO].
1.4	Diseña tu ambiente. Vuelve evidentes y obvias las señales de los hábitos positivos.
Segunda Ley	*Hacerlo atractivo*
Tercera Ley	*Hacerlo sencillo*
Cuarta Ley	*Hacerlo satisfactorio*

Cómo eliminar malos hábitos	
Inversión de la Primera Ley	*Hacerlo invisible*
1.5	Reduce la exposición. Elimina de tu ambiente las señales que causan tus hábitos negativos.
Inversión de la Segunda Ley	*Hacerlo poco atractivo*
Inversión de la Tercera Ley	*Hacerlo difícil*
Inversión de la Cuarta Ley	*Hacerlo insatisfactorio*

Puedes bajar e imprimir una versión de esta tabla en atomichabits.com/cheatsheet

SEGUNDA LEY
HACERLO ATRACTIVO

8 Cómo lograr que un hábito sea irresistible

En la década de los cuarenta, un científico holandés llamado Niko Tinbergen condujo una serie de experimentos que transformaron nuestra manera de entender aquello que nos motiva.[1] Tinbergen —quien eventualmente ganó un premio Nobel por su trabajo— estaba investigando a las gaviotas arenque, las aves marinas de color gris con blanco que suelen verse a lo largo de las costas de América del Norte.

Las gaviotas arenque adultas tienen un pequeño punto rojo en el pico y Tinbergen notó que los polluelos recién nacidos picoteaban ese punto cuando querían comida. Para empezar el experimento, diseñó una colección de picos falsos de cartón que consistían solamente en una cabeza sin el cuerpo. Cuando los padres se alejaban del nido, Tinbergen se acercaba y les ofrecía un pico falso a los polluelos. Los picos eran notoriamente falsos y él asumió que los polluelos los iban a rechazar del todo.

Sin embargo, cuando las pequeñas gaviotas vieron la mancha roja en el pico de cartón, comenzaron a picotearla exactamente como si fuera parte del pico de su madre. Tenían una clara preferencia por aquellas manchas rojas —como si estuvieran genéticamente programadas desde su nacimiento—. Pronto Tinbergen descubrió que entre más grande era la mancha, más rápido los polluelos la picoteaban. Más adelante, creó un pico con tres grandes manchas rojas. Cuando lo colocó sobre el nido, las pequeñas gaviotas se volvieron locas de deleite. Picoteaban las tres manchas como si fuera el más maravilloso pico que hubieran visto.

Tinbergen y sus colegas descubrieron un comportamiento similar en otros animales. Por ejemplo, el ganso común es un ave que anida en tierra firme. Ocasionalmente, como la madre se mueve cuando está sentada sobre el nido, uno de los huevos rueda y cae sobre el pasto que está alrededor. Cuando esto ocurre, la gansa camina hasta donde está el huevo y usa su pico y su cuello para devolverlo al nido.

Tinbergen descubrió que las gansas empujan de la misma manera cualquier objeto redondo que se encuentre cerca del nido,[2] por ejemplo una bola de billar o un foco. Entre más grande sea el objeto, más grande es la reacción. Una de las gansas observadas hizo un enorme esfuerzo para rodar una pelota de voleibol hasta su nido y para sentarse después sobre ella. Como los polluelos de gaviota que automáticamente picoteaban sobre las manchas rojas, el ganso común estaba siguiendo una regla instintiva: «Cuando vea un objeto redondo cerca, lo debo hacer rodar hasta el nido. Entre más grande sea el objeto, más debo esforzarme para obtenerlo».

El cerebro de cada animal está precargado con una serie de reglas de conducta, pero cuando se topa con una versión exagerada de una de dichas reglas, la señal se enciende como un árbol de

Navidad. Los científicos se refieren a estas señales exageradas como *estímulos supernormales*. Un estímulo supernormal es una versión intensificada de la realidad —como un pico con tres manchas rojas o un huevo del tamaño de una pelota de voleibol— que suscita una respuesta más fuerte que la respuesta normal.

Los humanos también somos proclives a caer presas de las versiones exageradas de la realidad. La comida chatarra, por ejemplo, conduce a nuestros sistemas de recompensa a un frenesí. Después de pasar cientos de miles de años cazando y recolectando comida en la naturaleza, el cerebro humano ha evolucionado hasta darle un valor muy elevado a los alimentos que contienen sal, azúcar y grasa. Esos alimentos tienen gran cantidad de calorías y eran realmente raros cuando nuestros ancestros recorrían la sabana. Cuando no sabes de dónde vendrá tu siguiente alimento, comer lo más posible cuando había oportunidad de hacerlo, era la mejor estrategia para sobrevivir.

Hoy, sin embargo, vivimos en un ambiente donde es posible obtener gran cantidad de calorías fácilmente. La comida es abundante pero tu cerebro sigue anhelando la comida alta en calorías, como si esta todavía fuera escasa. Darle un alto valor a las comidas con mucha sal, azúcar y grasa ya no representa una ventaja para nuestra salud, pero el anhelo persiste porque los centros de recompensa de nuestro cerebro no han cambiado en aproximadamente 50 000 años. La industria alimenticia moderna confía en extender nuestros instintos paleolíticos más allá de su propósito evolutivo.[3]

Una de las principales metas de la ciencia alimenticia es crear productos que sean más atractivos para los consumidores. Prácticamente todos los alimentos contenidos dentro de una caja, bolsa o tarro han sufrido algún tipo de proceso de realce aunque solo se trate de adicionarle sabor.[4] Las compañías invierten millones de dólares en descubrir cuál es el grado de crujiente óptimo y más satisfactorio de las papas fritas y cuánto burbujeo debe tener un refresco para agradar más al consumidor. Departamentos enteros están dedicados a mejorar la manera en que un producto se siente en tu boca —una cualidad que se conoce como *orosensorial*—. Las papas fritas, por ejemplo, son una potente combinación —crujientes, con un magnífico color dorado en el exterior y ligeras y suaves en el interior.[5]

Otros alimentos realzan lo que se conoce como *contraste dinámico*, lo cual se refiere a productos que reúnen una combinación de sensaciones, como crujiente y cremoso. Imagina lo bien que se lleva el queso derretido con una cubierta de pizza crujiente, o la sensación crujiente de una galleta Oreo combinada con su centro suave y cremoso. Con la comida natural que no está procesada, tendemos a experimentar las mismas sensaciones una y otra vez —«¿a qué sabe el 17° bocado de kale?». Después de unos minutos, tu cerebro pierde interés en lo que estás comiendo y comienzas a sentirte satisfecho. Pero los alimentos que tienen un alto contraste dinámico mantienen la experiencia renovada e interesante, por lo que te sientes impulsado a comer más.

En última instancia, estas estrategias les permiten a los científicos encontrar el *punto* óptimo de cada producto, la combinación precisa de sal, azúcar y grasa que excita tu cerebro y hace que quieras comer más.[6] El resultado, por supuesto, es que terminas por comer en exceso porque esta comida extremadamente apetitosa es más atractiva para el cerebro humano. Como dice Stephan Guyenet, un neurocirujano que se especializa en conductas alimenticias y obesidad: «Nos hemos vuelto muy buenos para explotar nuestras propias debilidades».[7]

La moderna industria alimenticia y los hábitos de sobrealimentación que ha engendrado son solamente un ejemplo de la Segunda Ley del Cambio de Conducta: *hacerlo atractivo*. Entre más atractiva es una oportunidad, más son las posibilidades de que se convierta en un factor de

formación de hábitos.

Mira a tu alrededor. La sociedad está llena de versiones de la realidad diseñadas para hacerlas mucho más atractivas que el mundo en el que se desarrollaron nuestros ancestros. Las tiendas muestran maniquíes con caderas y pechos exagerados para vender ropa. Las redes sociales nos envían más *likes* y reconocimientos en unos cuantos minutos que los que podemos obtener durante toda una vida en nuestro trabajo y en nuestro hogar. El porno online empalma escenas estimulantes a una velocidad que jamás podríamos replicar en la vida real. Los anuncios publicitarios se crean con una combinación ideal de luz, maquillaje profesional y ediciones con Photoshop —incluso los propios modelos no se reconocen en la persona que aparece en la imagen final—. Estos son los estímulos supernormales de nuestro mundo moderno. Exageran los rasgos que son naturalmente atractivos para nosotros y, como resultado, nuestros instintos enloquecen, conduciéndonos a hábitos de compra excesivos, hábitos de uso abusivo de las redes sociales, hábitos pornográficos, hábitos alimenticios y muchos otros.

Si la historia puede usarse como guía, es muy probable que las oportunidades en el futuro sean más atractivas de lo que son ahora. La tendencia es que las recompensas se vuelvan más concentradas y los estímulos se vuelvan más seductores. La comida chatarra es una forma más concentrada de calorías que la comida natural. Los licores de alto grado son una forma más concentrada de alcohol que la cerveza. Los videojuegos son una forma más concentrada de jugar que los juegos de mesa. Comparadas con la naturaleza, estas experiencias empaquetadas son difíciles de resistir. Seguimos teniendo el mismo cerebro que nuestros ancestros, pero ahora tenemos que enfrentar tentaciones que ellos nunca conocieron.

Si quieres aumentar las posibilidades de que una conducta ocurra, entonces necesitas hacerla atractiva. A través de la discusión de la Segunda Ley, nuestra meta es aprender a hacer irresistibles nuestros hábitos. Y pese a que no es posible transformar cada uno de nuestros hábitos en estímulos supranormales, sí podemos hacer más seductores a cada uno de nuestros hábitos. Para lograrlo, necesitamos empezar por entender qué es un anhelo y cómo funciona.

Empecemos por examinar la huella biológica que comparten todos los hábitos —el pico de dopamina.

EL CIRCUITO DE RETROALIMENTACIÓN IMPULSADO POR LA DOPAMINA

Los científicos pueden rastrear el preciso momento en que surge un anhelo mediante la medición de un neurotransmisor llamado *dopamina*.[*] La importancia de la dopamina se hizo evidente en 1954,[8] cuando los neurocientíficos James Olds y Peter Milner dirigieron experimentos que revelaban los procesos neurológicos que están detrás del anhelo y el deseo.[9] Mediante la implantación de electrodos en los cerebros de algunas ratas, los investigadores bloquearon la producción de dopamina. Para sorpresa de los científicos, las ratas perdieron la voluntad de vivir.[10] No comían, no tenían actividad sexual, no anhelaban ni sentían ganas de nada. A los pocos días, las ratas intervenidas morían de sed.

En estudios de seguimiento, otros científicos también inhibieron las zonas del cerebro que producen dopamina, pero en esta ocasión inyectaron pequeñas gotas de agua azucarada dentro de la boca de las ratas carentes de dopamina. Sus pequeñas caritas se iluminaron al sentir el placer que les producía la sabrosa sustancia. A pesar de que la dopamina estaba bloqueada, sintieron

tanto *gusto* al probar el azúcar como antes, pero ya no querían comerla más. La capacidad para sentir placer permanecía, pero sin la dopamina el deseo estaba muerto. Y sin deseo de obtener más, la acción se detenía.[11]

Cuando otros investigadores revirtieron este proceso e inundaron el sistema de recompensas del cerebro con dopamina, los animales desarrollaron hábitos a una velocidad impresionante. En un estudio, los ratones recibieron una poderosa dosis de dopamina cada vez que metían la nariz dentro de una caja. En pocos minutos, los ratones desarrollaron un anhelo tan fuerte que empezaron a meter la nariz dentro de la caja ochocientas veces por hora.[12] (Los humanos no somos muy diferentes: el jugador promedio de máquinas tragamonedas da vuelta a la manivela seiscientas veces por hora).[13]

Los hábitos son un circuito de retroalimentación impulsado por la dopamina.[14] Todas las conductas que son muy proclives a convertirse en hábitos —consumir drogas, comer comida chatarra, jugar videojuegos, navegar en las redes sociales— están asociadas con niveles altos de dopamina. Lo mismo puede decirse de nuestras conductas habituales más básicas como beber, comer, tener relaciones sexuales e interactuar socialmente.

Por años, los científicos asumieron que la dopamina solo estaba relacionada con el placer, pero ahora sabemos que desempeña un papel central en muchos procesos neurológicos, incluyendo la motivación, el aprendizaje y la memoria, el castigo y la aversión, así como los movimientos voluntarios.[15]

Cuando se trata de hábitos, el aporte clave es: la dopamina es liberada no solamente cuando *experimentas* placer, también cuando lo *anticipas*.[16] Los adictos a las apuestas tienen una descarga de dopamina justo *antes* de hacer una apuesta, no después de que ganan. Los adictos a la cocaína obtienen una dosis de dopamina cuando *ven* la sustancia, no después de que la ingieren. Siempre que puedes predecir que una oportunidad se convertirá en recompensa, tus niveles de dopamina alcanzan un grado máximo debido a la anticipación. Y cuando la dopamina se eleva, lo mismo ocurre con tu motivación para actuar.[17]

Es la anticipación de la recompensa —no su obtención— lo que hace que nos pongamos en acción.

EL PICO DE DOPAMINA

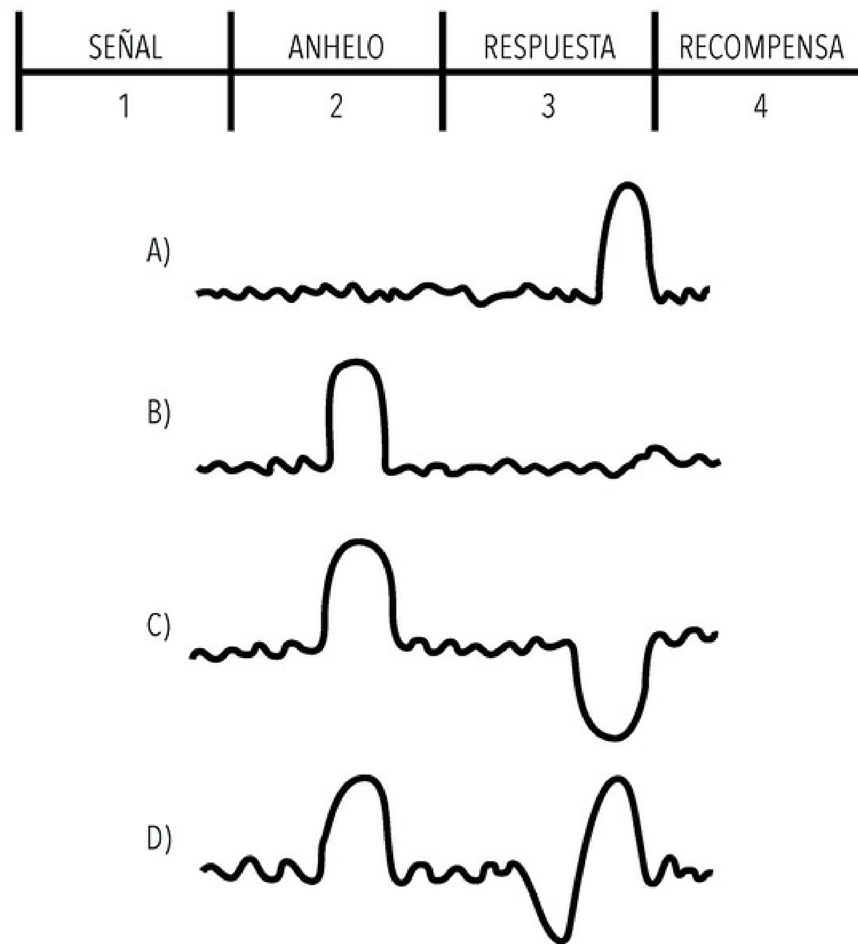


FIGURA 9. Antes de que se aprenda un hábito (A), se libera dopamina cuando la recompensa se experimenta por primera vez. En la siguiente ocasión (B), la dopamina se eleva antes de que se realice la acción, inmediatamente después de que se reconozca la señal. El pico conduce a una sensación de deseo y anhelo que impulsa a realizar la acción cada vez que se detecta la señal. Una vez que el hábito se ha aprendido, la dopamina no se eleva cuando se experimenta la recompensa, porque tú ya esperas la recompensa con anticipación. Sin embargo, si detectas una señal y esperas la recompensa, pero no la obtienes, entonces la dopamina baja para mostrar decepción (C). La sensibilidad de la respuesta de dopamina puede verse claramente cuando la recompensa se produce tardíamente (D). Primero, la señal es identificada y la dopamina se eleva conforme se construye el anhelo. Después se da una respuesta, pero la recompensa no llega tan rápido como se esperaba y la dopamina comienza a bajar. Finalmente, cuando la recompensa llega un poco más tarde de lo que tú esperabas, el pico de dopamina se eleva de nuevo. Es como si el cerebro dijera: «¡Observa! Sabía que estaba en lo cierto. No te olvides de repetir esta acción la próxima vez».

Es muy interesante saber que el sistema de recompensas que se activa en el cerebro cuando *recibes* una recompensa es el mismo sistema que se activa cuando *anticipas* dicha recompensa.[18] Esta es una de las razones por las que la anticipación de una experiencia suele sentirse mejor que su obtención. Cuando eres niño, pensar en la mañana de Navidad puede ser mejor que abrir los regalos. Cuando eres adulto, soñar despierto acerca de tus siguientes vacaciones puede ser más disfrutable que estar realmente de vacaciones. Los científicos se refieren a esto como la diferencia entre *desear* y *gustar*.

Tu cerebro tiene muchos más circuitos neurológicos destinados a *desear* recompensas que a *gustar* de ellas. Los centros destinados a desear ocupan grandes áreas del cerebro: el tallo cerebral, el núcleo *accumbens*, el área ventral tegmental, el núcleo estriado dorsal, la amígdala y

porciones de la corteza prefrontal. En comparación, los centros del cerebro destinados a gustar son mucho más pequeños. Usualmente se les llama *centros hedónicos* y están distribuidos como pequeñas islas en todo el cerebro. Por ejemplo, los investigadores han descubierto que 100% del núcleo *accumbens* es activado cuando se desea algo.[19] Por otra parte, solamente el 10% de la estructura se activa cuando nos gusta algo.

El hecho de que el cerebro destine tanto espacio a las regiones responsables de anhelar y desear nos proporciona evidencia adicional de lo cruciales que son estos procesos. El deseo es el motor que conduce la conducta. Cada acción se realiza debido a la anticipación que la precede. El anhelo es lo que nos conduce a la respuesta.

Estas percepciones revelan la importancia de la Segunda Ley del Cambio de Conducta. Necesitamos hacer que nuestros hábitos sean atractivos porque, en principio, es la expectativa de una experiencia gratificante lo que nos motiva a actuar. Aquí es donde la estrategia conocida como *acumulación de tentaciones* entra en juego.

CÓMO USAR LA ACUMULACIÓN DE TENTACIONES PARA HACER TUS HÁBITOS MÁS ATRACTIVOS

Ronan Byrne, un estudiante de ingeniería eléctrica de Dublín, Irlanda, disfrutaba de ver Netflix, pero también sabía que debía hacer ejercicio con más regularidad. Poniendo en práctica sus habilidades como ingeniero, Byrne alteró su bicicleta fija y la conectó a su laptop y a su televisión.[20] Luego escribió un programa de computación que permitía ver Netflix solamente si él estaba pedaleando a cierta velocidad. Si bajaba la velocidad durante un tiempo, el programa que estaba viendo se ponía en pausa hasta que él volviera a pedalear nuevamente a la velocidad correcta. Byrne estaba, en palabras de una de sus fans, «combatiendo la obesidad, con un atracón de Netflix en cada ocasión».[21]

También estaba empleando la estrategia de acumulación de tentaciones para hacer que su hábito de hacer ejercicio fuera más atractivo. La acumulación de tentaciones trabaja mediante la unión de una acción que quieres hacer con una acción que necesitas hacer. En el caso de Byrne, él acumuló lo que quería hacer (ver Netflix) con lo que necesitaba hacer (entrenar en la bicicleta estacionaria).

Los negocios son maestros de la acumulación de tentaciones. Por ejemplo, cuando la American Broadcasting Company [Compañía Americana de Televisión], mejor conocida como ABC, lanzó su horario de programación para los jueves en la noche de la temporada 2014-2015, promovió la estrategia de acumulación de tentaciones a escala masiva.

Cada jueves, la compañía transmitía de forma consecutiva tres series de televisión creadas por la guionista Shonda Rhimes —*Anatomía de Grey [Grey's Anatomy], Escándalo [Scandal] y Lecciones del crimen [How to Get Away with Murder]*. Anunciaban la transmisión como *TGIT on ABC* [Gracias a Dios que es jueves en ABC]. Además de promover los programas, ABC animaba a los televidentes a prepararse palomitas, beber una copa de vino y disfrutar de la velada.

Andrew Kubitz, jefe de programación de ABC, describió la idea detrás de la campaña: «Vemos la noche del jueves como una oportunidad para que los televidentes, ya sea que se trate de parejas o de mujeres solas, se sienten, se relajen y escapen mientras se divierten y se toman una copa de vino con palomitas».[22] Lo brillante de esta estrategia es que la ABC estaba asociando algo que ellos *necesitaban* que los televidentes hicieran (ver sus programas) con actividades que los

televidentes ya *querían* hacer (relajarse, tomar una copa de vino y comer palomitas).

Con el tiempo, la gente comenzó a relacionar el ver ABC con la sensación de estar relajado y entretenido. Si bebes vino tinto y comes palomitas a las ocho de la noche todos los jueves, finalmente los «jueves a las ocho» acaban por ser sinónimo de relajación y entretenimiento. La recompensa se asocia con la señal y el hábito de encender la televisión se vuelve más atractivo.

Es más fácil que encuentres una conducta atractiva si puedes hacer tu actividad favorita al mismo tiempo. Tal vez te guste escuchar los más recientes chismes de celebridades, pero tienes que ponerte en forma. Usando la estrategia de acumulación de tentaciones, podrías leer los tabloides y ver los programas sobre celebridades solamente cuando vayas al gimnasio. Quizá quieres hacerte una pedicura, pero también tienes que revisar tu bandeja de correos electrónicos. Solución: ve a que te hagan la pedicura y mientras la hacen aprovecha para actualizar tu bandeja de correos electrónicos.

La acumulación de tentaciones es una manera de aplicar una teoría psicológica conocida como el *Principio de Premack*. Llamada así debido al trabajo del profesor David Premack, el principio afirma que «las conductas más probables reforzarán las conductas menos probables».[23] En otras palabras, aun si realmente no quieres procesar tus correos electrónicos atrasados, empezarás a estar condicionada a hacerlo si ello significa que al mismo tiempo vas a hacer algo que realmente te gusta mucho.

Puedes incluso combinar la acumulación de tentaciones con la acumulación de hábitos de la que hablamos en el Capítulo 5 para crear una serie de reglas que guíen tu conducta.

La fórmula de la acumulación de hábitos + la acumulación de tentaciones es:

1. Después de [HÁBITO ACTUAL], yo haré [HÁBITO QUE NECESITO].
2. Después de [HÁBITO QUE NECESITO], yo haré [HÁBITO QUE QUIERO].

Si quieres leer las noticias, pero necesitas expresar más gratitud:

1. Después de tomar mi café por la mañana, mencionaré una cosa que sucedió el día anterior y por la cual estoy muy agradecido (lo que necesito).
2. Después de dar gracias por lo que sucedió, voy a leer los periódicos (lo que quiero).

Si quieres ver deportes, pero necesitas hacer llamadas de ventas:

1. Después de regresar de comer, llamaré a tres clientes potenciales (lo que necesito).
2. Después de llamar a tres clientes potenciales, veré lo que se transmite en el canal deportivo (lo que quiero).

Si quieres revisar tu cuenta de Facebook, pero necesitas hacer más ejercicio:

1. Después de sacar mi teléfono, haré diez *burpees* (lo que necesito).
2. Depués de hacer diez *burpees*, revisaré mi cuenta de Facebook (lo que quiero).

La esperanza es que finalmente sientas deseos de llamar a tres clientes o de hacer diez *burpees*, porque sabes que cuando hayas concluido, podrás ver los programas deportivos que te gustan o revisar tu cuenta de Facebook. Hacer lo que necesitas hacer significa que tendrás la oportunidad de hacer lo que te gusta.

Empezamos este capítulo discutiendo los estímulos supernormales, los cuales son versiones aumentadas de la realidad que incrementan nuestro deseo de realizar acciones. La acumulación de

tentaciones es una manera de crear una versión aumentada de cualquier hábito mediante su conexión con algo que tú quieres hacer. Diseñar un hábito realmente irresistible es una tarea difícil, pero esta estrategia sencilla se puede emplear para hacer que cualquier hábito se vuelva más atractivo de lo que sería de otra manera.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ La Segunda Ley del Cambio de Conducta es *hacerlo atractivo*.
- ◆ Entre más atractiva sea una oportunidad, existen más probabilidades de que produzca la formación de nuevos hábitos.
- ◆ Los hábitos son un circuito de retroalimentación conducido por la dopamina. Cuando la dopamina se incrementa, lo mismo ocurre con la motivación para actuar.
- ◆ La anticipación de la recompensa —no su obtención— es lo que nos pone en acción. Entre mayor es la anticipación, mayor es el pico de dopamina.
- ◆ La acumulación de tentaciones es una de las formas de hacer que tus hábitos sean más atractivos. La estrategia consiste en integrar una acción que quieras hacer con una acción que necesites hacer.

NOTAS

[1] Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World,* Londres, Collins, 1953 [El mundo de la gaviota arenque]; «Nikolaas Tinbergen», *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Niko laas_Tinbergen, modificado por última ocasión el 30 de septiembre 2016.

[2] James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior,* Nueva York, Norton, 1982, pp. 36-41 [Etología: Los mecanismos y la evolución de la conducta].

[3] Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food,* Nueva York, IUniverse, 2007 [Por qué a los humanos les gusta la comida chatarra].

[4] «Tweaking tastes and creating cravings», *60 Minutes*, 27 de noviembre 2011, https://www.youtube.com/watch? v= a7Wh3uq1yTc [Retorcer los sabores y crear deseos].

[5] Steven Witherly, *op. cit.*

[6] Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us,* Londres, Allen, 2014 [Sal, azúcar y grasa: Cómo nos engancharon los gigantes de la industria alimenticia].

[7] Esta cita apareció originalmente en Stephan Guyenet, «Why are some people 'carboholics'?», 26 de julio 2017, http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics. La versión adaptada se incluyó con el permiso otorgado en un intercambio de correos electrónicos con el autor en abril 2018 [¿Por qué algunas personas son adictas a los carbohidratos?].

[8] «La importancia de la dopamina fue descubierta por accidente. En 1954, James Olds y Peter Milner, dos neurocientíficos de la Universidad de McGill, decidieron implantar profundamente un electrodo en el centro del cerebro de una rata. El lugar preciso donde se colocó dependió principalmente del azar ya que, en aquella época, la geografía del cerebro seguía siendo un misterio. Sin embargo, Olds y Milner tuvieron suerte. Ellos insertaron la aguja exactamente junto al núcleo *accumbens*, una parte del cerebro que genera sentimientos de placer. Cuando comes un pedazo de pastel de chocolate o escuchas tu canción preferida o ves a tu equipo favorito ganar la Serie Mundial, es tu núcleo *accumbens* el que te ayuda a sentirte tan contento. Olds y Milner pronto descubrieron que grandes cantidades de placer pueden resultar letales. Colocaron agujas en el cerebro de varios roedores y luego pasaron pequeñas dosis de corriente eléctrica mediante un alambre, lo cual provocaba que el núcleo *accumbens* estuviera constantemente excitado. Los científicos notaron que los roedores perdieron interés en todo. Dejaron de comer y de tomar agua. Los cortejos para atraer al sexo opuesto cesaron. Las ratas se limitaban a acurrucarse en las esquinas de las jaulas, transfiguradas por la dicha que sentían. En pocos días todos los animales habían muerto. Murieron de sed». Para más información véase Jonah Lehrer, *How We Decide,* Boston, Houghton Mifflin Harcourt, 2009 [*Cómo decidimos. Y cómo tomar mejores decisiones*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2011, p. 268].

[9] James Olds y Peter Milner, «Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other regions of rat brain», *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, núm. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775 [Reforzamiento positivo producido por estímulos eléctricos en el área septal y otras regiones del cerebro de una rata].

[10] Qun-Yong Zhou y Richard D. Palmiter, «Dopamine-deficient mice are severely hypoactive, adipsic, and aphagic», *Cell* 83, núm. 7 (1995), doi:10.1016/0092-674(95)90145-0 [Los ratones con deficiencia de dopamina son severamente hipoactivos, adípsicos y afágicos].

[11] Kent C. Berridge, Isabel L. Venier, Terry E. Robinson, «Taste reactivity analysis of 6Hydroxydopamine-induced aphagia: Implications for arousal and anhedonia hypotheses of dopamine function», *Behavioral Neuroscience* 103, núm. 1, 1989, doi:10.1037/0735-044.103.1.36 [Análisis de la reactividad al sabor producida por una afagia inducida por hidroxidopamina-6].

[12] Ross A. Mcdevitt *et al.*, «Serotonergic versus Nonserotonergic dorsal raphe projection neurons: Differential participation in reward circuitry», *Cell Reports* 8, núm. 6, 2014, doi:10.1016/j.celrep.2014.08.037

[13] Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas,* Princeton, Nueva Jersey, Princeton University Press, 2014, p. 55 [Adicción por diseño: Apuestas en máquinas tragamonedas en Las Vegas].

[14] Chamath Palihapitiya fue la primera persona a la que escuché hablar del concepto *circuito de retroalimentación dirigido por la dopamina.* Para más información véase «Chamath Palihapitiya, founder and CEO social capital, on money as an instrument of change», Stanford Graduate School of Business, 13 de noviembre 2017, https://www.youtube.com/watch? v= PMotykw0SIk [Chamath Palihapitiya, fundador y director ejecutivo de Capital Social, habla acerca del dinero como instrumento de cambio].

[15] Los investigadores posteriormente descubrieron que las endorfinas y los opioides eran responsables de las respuestas de placer. Para más información véase V.S. Chakravarthy, Denny Joseph, Raju S. Bapi, «What do the basal ganglia do? A modeling perspective», *Biological Cybernetics* 103, núm. 3, 2010, doi:10.1007/s00422-010-0401-y [¿Qué es lo que hacen los ganglios

basales? Una perspectiva modeladora].

[16] Wolfram Schultz, «Neuronal reward and decision signals: From theories to data», *Physiological Reviews* 95, núm. 3, 2015, doi:10.1152/physrev.00023.2014, fig. 8 [Recompensa neuronal y señales para la toma de decisiones: De la teoría a los datos]; Fran Smith, «How science is unlocking the secrets of addiction», *National Geographic*, septiembre 2017, https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain [Cómo la ciencia está desbloqueando los secretos de la adicción].

[17] La dopamina te fuerza a buscar, explorar y realizar acciones: «Estimulado por la dopamina, este sistema de BÚSQUEDA mesolímbico que surge del área ventral tegmental, alienta la búsqueda de alimento, la exploración, la investigación, el interés y la expectativa. La dopamina se enciende cada vez que la rata (o el humano) explora su ambiente... Puedo ver al animal y darme cuenta de cuándo estoy estimulando su sistema de BÚSQUEDA porque comienza a explorar y olfatear». Para más información véase Karin Badt, «Depressed? Your 'SEEKING' System might not be working: A conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp», *Huffington Post*, 6 de diciembre 2017, http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html [¿Deprimido? Tu sistema de BÚSQUEDA podría no estar funcionando: Una conversación con el neurocientífico Jaak Panksepp].

[18] Wolfram Schultz, «Multiple reward signals in the brain», *Nature Reviews Neuroscience* 1, núm. 3, 2000, doi:10.1038/35044563 [Múltiples señales de recompensa en el cerebro].

[19] Kent Berridge, conversación con el autor, 8 de marzo 2017.

[20] Hackster Staff, «Netflix and cycle!», *Hackster,* 12 de julio 2017, https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb [¡Netflix y ciclismo!].

[21] «Cycflix exercise powered entertainment», *Roboro*, 8 de julio 2017, https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY [Entretenimiento impulsado por ejercicios «Cicliflix»].

[22] Jeanine Poggi, «Shonda Rhimes looks beyond ABC's nighttime soaps», *AdAge*, 16 de mayo 2016, http://adage.com/article/special-reporttvupfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996 [Shonda Rhimes mira más allá de las noches de telenovelas de la ABC].

[23] Jon E. Roeckelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology*, Westport, CT, Greenwood Press, 1998, p. 384 [Diccionario de teorías, leyes y conceptos de psicología].

---

* La dopamina no es el único químico que ejerce influencia en tus hábitos. Cada conducta involucra múltiples regiones cerebrales y neuroquímicos, y cualquiera que afirme que los hábitos están regidos solamente por la dopamina está pasando por alto porciones importantes del proceso. La dopamina solo es uno de los protagonistas importantes del proceso de formación de hábitos. Sin embargo, aislaré el circuito de la dopamina en este capítulo porque nos brinda una ventana hacia las bases biológicas del deseo, el anhelo y la motivación que hay detrás de cada hábito.

9 El papel de la familia y los amigos en la formación de hábitos

En 1965 un hombre de nacionalidad húngara llamado Laszlo Polgar escribió una serie de extrañas cartas a una mujer llamada Klara.

Laszlo era un firme creyente en el trabajo duro. De hecho, era eso en lo único en que creía y rechazaba por completo la idea del talento innato. Proclamaba que con práctica dirigida y el desarrollo de buenos hábitos, un niño podía convertirse en un genio dentro de cualquier especialidad. Su lema era: «Un genio no nace, un genio se entrena y se educa».[1]

Laszlo creía tan firmemente en esta idea que quería ponerla a prueba con sus propios hijos. Le escribía a Klara porque necesitaba una esposa dispuesta a aceptar el reto. Klara era maestra y, aunque no era tan categórica como Laszlo, también creía que con la instrucción apropiada, cualquiera podía desarrollar sus habilidades.

Laszlo decidió que el ajedrez sería un campo apropiado para poner en práctica el experimento y trazó un plan para criar a sus hijos para que llegaran a ser prodigios del ajedrez. Los niños se educarían en su casa, una total rareza en la Hungría de aquella época. La casa estaría llena de libros de ajedrez y de imágenes de jugadores de ajedrez famosos. Los niños jugarían entre ellos de manera constante y competirían en los mejores torneos que pudieran encontrar. La familia seguiría un meticuloso sistema de archivo con la historia de los torneos jugados por cada uno de los competidores que los niños enfrentaran. Sus vidas estarían dedicadas al ajedrez.

Laszlo le hizo la corte a Klara con éxito y en pocos años los Polgar se convirtieron en los padres de tres niñas: Susan, Sofia y Judit.

Susan, la mayor, empezó a jugar ajedrez cuando tenía 4 años. Después de un período de seis meses, ya podía derrotar a jugadores adultos.

Sofia, la hija de en medio, lo hizo aún mejor. A la edad de 14 años, era la campeona del mundo y, unos años después, se convirtió en gran maestra.

Judit, la más joven, fue la mejor de todas. A la edad de 5 años, ya podía derrotar a su padre. A los 12, fue la jugadora más joven en entrar a la lista de los cien mejores jugadores del mundo. A la edad de 15 años y cuatro meses, se convirtió en la gran maestra más joven de todos los tiempos —más joven incluso que Bobby Fischer, el jugador que ostentaba el título antes que ella—. Por 27 años consecutivos, ella fue la jugadora de ajedrez número uno en todo el mundo.

La niñez de las hermanas Polgar fue completamente atípica, por decir lo menos. Y, sin embargo, si les preguntas acerca de su infancia, ellas afirman que su estilo de vida era atractivo y placentero. En entrevistas, las hermanas se refieren a su infancia como entretenida en lugar de extenuante. Les encantaba jugar ajedrez y lo hacían todo el tiempo de manera incansable. Una vez, según cuentan, Laszlo encontró a Sofia jugando ajedrez en el baño en medio de la noche. Exhortándola a regresar a la cama, le dijo: «¡Sofia, deja esas piezas en paz!». A lo que ella contestó: «Papá, son *ellas* las que *no me dejan* a mí!».

Las hermanas Polgar crecieron en una cultura que le daba prioridad al ajedrez sobre cualquier otra cosa —las alababa por ello y las recompensaba por ello—. En su mundo, la obsesión por el ajedrez era normal. Y como estamos a punto de ver, los hábitos que son normales dentro de tu cultura, son los más atractivos hábitos que podemos encontrar.

LA FUERZA SEDUCTORA DE LAS NORMAS SOCIALES

Los humanos somos animales gregarios. Queremos encajar en el grupo al que pertenecemos, relacionarnos con otros y ganar el respeto y la aprobación de nuestros pares. Dichas inclinaciones son esenciales para nuestra sobrevivencia. Durante la mayor parte de nuestra historia evolutiva, nuestros ancestros vivieron en tribus. Ser separado de la tribu —o aún peor, ser desterrado— equivalía a una sentencia de muerte. «El lobo solitario muere, pero la manada sobrevive».[*]

Mientras, aquellos que colaboraron y formaron vínculos con los demás, disfrutaron de una seguridad mayor, encontraron oportunidades de encontrar una pareja y tuvieron acceso a más recursos. Como apuntó Charles Darwin: «En la larga historia de la humanidad, aquellos que aprendieron a colaborar y a improvisar de manera más efectiva han prevalecido». Como resultado, uno de los más profundos deseos de la humanidad es pertenecer. Y esta preferencia ancestral ejerce una poderosa influencia un nuestro comportamiento moderno.

Nosotros no elegimos nuestros primeros hábitos, imitamos los que vemos a nuestro alrededor. Seguimos un guion heredado a nosotros por nuestras familias y nuestros amigos, la iglesia a la que asistimos, la escuela donde estudiamos, la comunidad y la sociedad. Cada una de estas culturas y grupos viene con una serie de expectativas y estándares —cuándo y cómo es conveniente casarse, cuántos hijos se deben tener, qué fechas importantes se celebran, cuánto dinero se debe gastar en la fiesta de cumpleaños de tus hijos—. De muchas maneras, estas normas sociales son leyes invisibles que guían nuestro comportamiento de manera cotidiana. Siempre las tienes presentes, aun cuando no ocupen el lugar principal en tu mente. Con frecuencia, tú sigues los hábitos de tu cultura sin pensar, sin cuestionar nada y, muchas veces, sin que lo recuerdes. Como escribió el filósofo Michel de Montaigne: «Las costumbres y prácticas de la vida en sociedad nos arrastran con ellas».

La mayor parte del tiempo, seguir las reglas del grupo no se siente como una carga. Todos quieren pertenecer. Si creces dentro de una familia que te recompensa por tus habilidades en el ajedrez, jugar ajedrez puede parecer una actividad muy atractiva para ti. Si trabajas en un lugar donde todos usan trajes muy caros, seguramente te sentirás inclinado a despilfarrar dinero para comprar uno tú también. Si todos tus amigos están compartiendo una broma que solo ellos conocen o usando una frase nueva, seguramente tú querrás hacer lo mismo, para que se den cuenta de que tú también entiendes de lo que hablan. Las conductas son atractivas cuando nos ayudan a encajar en el grupo social.

Imitamos los hábitos de tres grupos en particular:[2]

1. Los grupos de personas cercanas.
2. Los grupos numerosos.
3. Los grupos poderosos.

Cada grupo ofrece una oportunidad de reforzar la Segunda Ley del Cambio de Conducta y hacer nuestros hábitos más atractivos.

1. Imitar a los grupos de personas cercanas

La proximidad tiene un poderoso efecto en nuestros hábitos. Esto es verdadero cuando se trata del ambiente físico, tal como lo explicamos en el Capítulo 6, pero también es verdadero cuando se trata del ambiente social.

Seleccionamos nuestros hábitos de la gente que nos rodea. Copiamos la manera en que nuestros padres manejan sus argumentos, la manera en que nuestros pares flirtean unos con otros, la manera en que nuestros colegas en el trabajo obtienen buenos resultados. Cuando tus amigos fuman mariguana, tú también la pruebas. Cuando tu esposa tiene el hábito de verificar dos veces que las puertas están cerradas antes de ir a dormir, seguramente tú también desarrollarás el mismo hábito.

Me he dado cuenta de que con frecuencia imito el comportamiento de aquellos que me rodean, sin darme cuenta. Durante una conversación, por ejemplo, yo automáticamente asumo la misma postura de la persona con la que estoy hablando. En la universidad, yo empecé a hablar como mis compañeros de habitación. Cuando he viajado a otros países, inconscientemente comienzo a imitar el acento local a pesar de que me digo a mí mismo que no debo hacerlo.

Como regla general, entre más cerca estamos de alguien, mayor es la tendencia a imitar algunos de sus hábitos. Un estudio revolucionario siguió a 12 000 personas durante 32 años y descubrió que «una persona tiene 57% más posibilidades de convertirse en obesa cuando un amigo cercano se vuelve obeso».[3] También funciona de manera opuesta. Otro estudio descubrió que si una persona en una relación pierde peso, su pareja también reducirá su peso en un tercio de las ocasiones.[4] Nuestros amigos y familiares proveen una especie de presión social invisible que nos impulsa a seguir la misma dirección.

Por supuesto, la presión social es mala solamente si estás rodeado de malas influencias. Cuando el astronauta Mike Massimino estudiaba en el Instituto Tecnológico de Massachusets [MIT], tomó una clase de robótica. De los diez estudiantes que asistieron a dicha clase, *cuatro* se convirtieron en astronautas.[5] Si tu meta era llegar al espacio exterior, entonces aquel salón de clases era el mejor ambiente para conseguirlo. De manera similar, un estudio encontró que, cuando tienes entre 11 y 12 años, entre más alto es el IQ de tu mejor amigo, más alto resulta ser tu IQ cuando cumples 15 años.[6] Este resultado se da incluso si se controlan los niveles naturales de inteligencia. Absorbemos las cualidades y prácticas de aquellos que nos rodean.

Una de las estrategias más efectivas para construir buenos hábitos consiste en unirte a un ambiente donde las conductas que deseas adquirir sean las conductas normales de las personas que lo conforman. La adquisición de nuevos hábitos es más fácil de alcanzar cuando ves a otros realizarlos de manera cotidiana. Si te rodeas de personas que tienen buena condición física, será más probable que hacer ejercicio se convierta en un hábito común para ti. Si estás rodeado de amantes del *jazz*, existen más posibilidades de que te parezca razonable tocar *jazz* todos los días. El ambiente en el que te desarrollas determina lo que tú esperas que sea «normal». Rodéate de personas que tengan los hábitos que tú quieres adquirir. Es muy probable que alcances los mismos hábitos junto con esas personas.

Para lograr que tus hábitos sean aún más atractivos, puedes llevar esta estrategia un paso más allá.

Únete a un ambiente en el que *1)* tu hábito deseado sea un comportamiento normal y cotidiano y donde *2)* haya gente con la que ya tienes algo en común de antemano. Steve Kamb, un empresario de la ciudad de Nueva York, dirige una compañía llamada Nerd Fitness [que se podría traducir como Cerebritos en Forma], que se dedica a «ayudar a los cerebritos, ratones de biblioteca, ñoños y mutantes a perder peso, ponerse fuertes y volverse saludables». Sus clientes incluyen amantes de

los videojuegos, fanáticos del cine y otras personas comunes que quieren ponerse en forma. Mucha gente se siente fuera de lugar la primera vez que acude a un gimnasio o cuando quiere cambiar su dieta, pero si eres similar a otros de los miembros del grupo de alguna manera —por ejemplo si compartes con ellos el gusto por la película *La guerra de las galaxias*—, el cambio se vuelve más atractivo porque se convierte en algo que gente igual a ti ya está realizando.

Nada mantiene la motivación mejor que pertenecer a una tribu o grupo. Transforma una misión personal en una misión compartida. Antes de formar parte de la tribu, estabas solo. Tu identidad era individual. *Tú eres un lector. Tú eres un músico. Tú eres un atleta*. Cuando te unes a un club de lectura o a una orquesta o a un grupo de ciclismo, tu identidad se vincula a la de aquellos que están a tu alrededor. El cambio y el desarrollo ya no es una conquista individual. *Somos lectores. Somos músicos. Somos ciclistas*. La identidad compartida comienza a reforzar tu identidad individual. Este es el motivo por el cual seguir siendo parte de un grupo después de lograr una meta es crucial para mantener tus hábitos. La amistad y la comunión quedan grabadas profundamente en una nueva identidad y te ayudan a mantener las conductas saludables durante mucho tiempo.

2. Imitar a la mayoría

En la década de 1950, el psicólogo Solomon Asch condujo una serie de experimentos que ahora son enseñados cada año a legiones de estudiantes de licenciatura.[7] Al inicio de cada experimento un sujeto entraba en una habitación donde había un grupo de personas que le eran desconocidas. Los otros participantes eran actores plantados en la habitación por el investigador, quien les proporcionaba un guion que indicaba las respuestas que debían dar a ciertas preguntas.

El experimento consistía en mostrar al grupo una primera tarjeta con una línea y luego una segunda tarjeta con una serie de líneas. Se pedía a cada persona que seleccionara en la segunda tarjeta la línea que era similar a la línea que aparecía en la primera tarjeta. Era una tarea muy sencilla. En la figura 10 podemos ver un ejemplo de las dos tarjetas que se usaban en el experimento.

EXPERIMENTO DE CONFORMIDAD SOCIAL

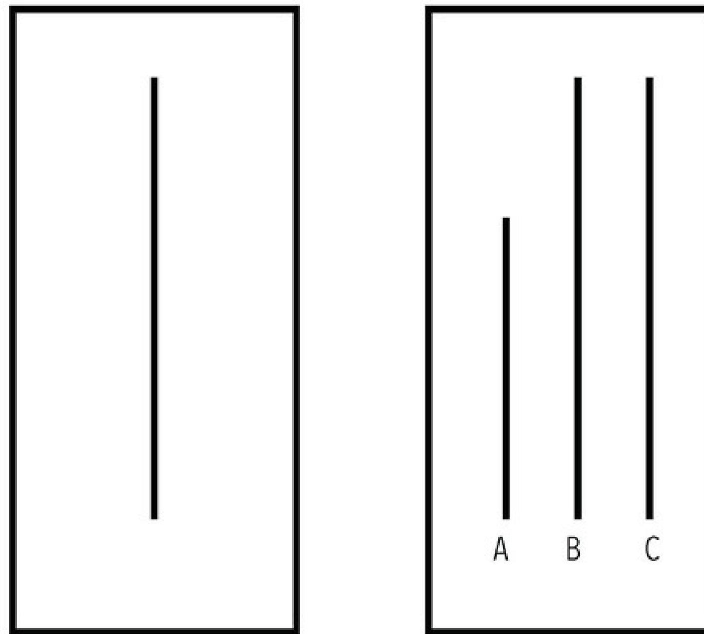


FIGURA 10. Esta es una representación de dos de las tarjetas usadas por Solomon Asch en sus famosos experimentos de conformidad social. La longitud de la línea que aparece en la primera tarjeta es evidentemente igual que la de la línea C de la segunda tarjeta, pero cuando un grupo de actores afirmaba contundentemente que no eran iguales, los sujetos investigados con frecuencia cambiaban de opinión y afirmaban lo mismo que la mayoría, en lugar de creer lo que veían con sus propios ojos.

EXPERIMENTO DE CONFORMIDAD SOCIAL

El experimento siempre comenzaba de la misma manera. Primero se hacían algunos intentos sencillos en los que todos estaban de acuerdo en cuál era la línea correcta. Después de algunos turnos, a los participantes se les mostraba un par de tarjetas que eran tan obvias como las anteriores, pero en esta ocasión los actores que había en la habitación seleccionaban una respuesta incorrecta intencionalmente. Por ejemplo, elegían como correcta la respuesta A de la tarjeta que aparece en la figura 10. Todos estaban de acuerdo en que las líneas eran de la misma longitud aunque era evidente que no lo eran.

El sujeto investigado, quien no estaba al tanto de la estratagema, inmediatamente quedaba perplejo. Sus ojos se abrían ampliamente, se reía nerviosamente, revisaba varias veces las reacciones de los otros participantes. Su nerviosismo aumentaba conforme todos los participantes iban dando la respuesta incorrecta. Pronto, el sujeto comenzaba a dudar de lo que estaba viendo con sus propios ojos. Finalmente, daba por buena la respuesta que, en el fondo, sabía que era incorrecta.

Asch aplicó este experimento en muchas ocasiones y de distintas maneras. Lo que descubrió era que conforme el número de actores aumentaba, también aumentaba la conformidad del sujeto investigado. Si en el experimento participaban solamente el sujeto y un actor, entonces no había efecto en la decisión de la persona investigada, quien asumía que el actor era un poco tonto. Cuando había dos actores en la habitación con el sujeto, había poco impacto en los resultados. Pero en la medida que el número de actores se incrementaba desde tres o cuatro hasta ocho, el sujeto se volvía más proclive a cuestionar su juicio y estar de acuerdo con la mayoría. Cuando se

concluyó el experimento, casi el 75% de los sujetos investigados habían estado de acuerdo con la respuesta dada por la mayoría del grupo, aunque evidentemente era incorrecta.[8]

Siempre que no estamos seguros de cómo actuar, observamos al grupo al que pertenecemos para guiar nuestra conducta. Constantemente escrutamos nuestro ambiente y nos preguntamos: «¿Qué es lo que todo el mundo está haciendo?». Revisamos las reseñas que se publican en Amazon, Yelp o TripAdvisor porque queremos imitar la «mejor» adquisición o el «mejor» sitio para comer o los «mejores» hábitos de viaje. Y por lo regular se trata de una buena estrategia. La evidencia puede cuantificarse.

Sin embargo, también puede tener inconvenientes.

El comportamiento normal de la tribu por lo regular predomina sobre la conducta individual deseada por el individuo. Por ejemplo, los resultados de un estudio muestran que cuando un chimpancé que pertenece a un primer grupo, aprende un método efectivo de abrir nueces y luego es cambiado a un segundo grupo que utiliza un método menos eficiente, trata de evitar usar el mejor método con el solo propósito de integrarse al resto del grupo.[9]

Los humanos somos similares. Hay una tremenda presión social para cumplir con las reglas del grupo. La recompensa de ser aceptado con frecuencia es mayor que la recompensa de ganar una discusión o de parecer inteligente o de encontrar la verdad. En muchas ocasiones, preferimos estar equivocados y pertenecer al grupo que estar en lo correcto, pero solos.

La mente humana está diseñada para llevarse bien con los otros. La mente quiere llevarse bien con los otros. Está en nuestra naturaleza. Sin embargo, es posible anular esta tendencia —puedes elegir ignorar al grupo o dejar de tomar en cuenta lo que la gente piensa de ti—, pero requiere trabajo y esfuerzo. Nadar contra la corriente del ambiente en el que te desenvuelves requiere un esfuerzo adicional.

Cuando tu cambio de hábitos constituye un desafío para la tribu, el cambio es poco atractivo. Cuando tu cambio de hábitos implica armonizar con el resto del grupo, entonces el cambio se vuelve muy atractivo.

3. Imitar a los poderosos

Todos los seres humanos persiguen el poder, el prestigio y el estatus. Nos gustan los pendones y las medallas en nuestras chaquetas. Queremos tener títulos de presidentes o asociados. Queremos reconocimiento y elogios. Esta tendencia puede parecer vana, pero sobre todo es una medida inteligente. Históricamente, las personas con mayor poder y estatus tienen acceso a más recursos, se tienen que preocupar menos por su supervivencia y suelen ser parejas más atractivas.

Naturalmente nos sentimos atraídos hacia los comportamientos que nos permiten ganar respeto, aprobación, admiración y estatus. Queremos ser los atletas del gimnasio que pueden elevar su cuerpo sobre la barra o los músicos que pueden tocar las melodías más intricadas o los padres de los niños más aventajados porque esas características nos permiten distinguirnos del resto de las personas. Una vez que logramos integrarnos al grupo, empezamos a buscar maneras de destacar.

Esta es una de las razones por las que tanto nos importan los hábitos de las personas altamente efectivas. Tratamos de imitar el comportamiento de las personas exitosas porque nosotros también deseamos tener éxito. Muchos de nuestros hábitos cotidianos replican los hábitos de gente que admiramos. Replicas las estrategias de las compañías más exitosas de la industria en la que trabajas. Preparas las recetas de tu chef pastelero favorito. Tomas prestadas las estrategias literarias de tu escritor predilecto. Imitas el estilo de comunicación de tu jefe. Imitamos a la gente que envidiamos.

La gente que tiene un estatus alto disfruta de la aprobación, el respeto y el reconocimiento de los demás. Y eso significa que si un comportamiento determinado nos puede proporcionar aprobación, respeto y reconocimiento, lo encontramos atractivo.

También estamos motivados a evitar conductas que reducirían nuestro estatus. Podamos los arbustos y el pasto de nuestros jardines porque no queremos aparecer como los holgazanes del vecindario donde vivimos. Cuando nuestra madre nos visita, limpiamos la casa porque no queremos ser juzgados. Constantemente nos estamos preguntando: «¿Qué pensarán los demás de mí?», y siempre estamos alterando nuestro comportamiento con base en las respuestas a esa pregunta.

Las hermanas Polgar —las prodigiosas jugadoras de ajedrez mencionadas al principio de este capítulo— son prueba de la poderosa y perdurable influencia que el impacto social puede tener en nuestro comportamiento. Las hermanas jugaban ajedrez durante muchas horas cada día y continuaron su destacado esfuerzo por décadas. Pero estos hábitos y conductas mantuvieron su atractivo para ellas debido, en parte, a que eran valoradas por el ambiente dentro del cual vivían. Desde el apoyo y elogio de sus padres hasta la conquista de metas que elevaban su estatus, como el hecho de convertirse en grandes maestras de su especialidad, ellas tenían muchas razones para continuar con su esfuerzo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ El ambiente dentro del que vivimos determina cuáles conductas son atractivas para nosotros.
- ◆ Tendemos a adoptar hábitos que son elogiados y aprobados por el ambiente en el que vivimos porque sentimos un natural deseo de integrarnos y pertenecer a una tribu.
- ◆ Tendemos a imitar los hábitos de tres grupos sociales: el cercano (familia y amigos), el amplio (la tribu) y el poderoso (aquellos que cuentan con un estatus elevado y prestigio).
- ◆ Una de las estrategias más efectivas que puedes seguir para construir mejores hábitos consiste en unirte a un ambiente donde *1)* tu conducta deseada sea un comportamiento normal y donde *2)* tengas algo en común con el grupo.
- ◆ El comportamiento normal de la tribu con frecuencia prevalece sobre el comportamiento deseado del individuo. Muchas veces preferimos pertenecer aunque estemos equivocados, que estar solos y en lo correcto.
- ◆ Si cierta conducta puede proporcionarnos aprobación, respeto y elogios, la encontramos atractiva.

NOTAS

[1] Harold Lundstrom, «Father of 3 prodigies says chess genius can be taught», *Deseret News*, 25 de diciembre 1992, https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHEROF3PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CANBETAUGHT.html?pg=all [El padre de tres prodigios afirma que la genialidad en el ajedrez se puede enseñar].

[2] Peter J. Richerson, Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution,* Chicago, University of Chicago Press, 2006 [No solamente por los genes: Cómo la cultura transformó la evolución humana].

[3] Nicholas A. Christakis, James H. Fowler, «The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years», *New England Journal of Medicine* 357, núm. 4, 2007, doi:10.1056/nejmsa066082. J.A. Stockman, «The spread of obesity in a large social network over 32 years», *Yearbook of Pediatrics 2009,* 2009, doi:10.1016/s0084-954(08)79134-6 [La propagación de la obesidad en una gran red social a lo largo de 32 años].

[4] Amy A. Gorin *et al.*, «Randomized controlled trial examining the Ripple Effect of a nationally available weight management program on untreated spouses», *Obesity* 26, núm. 3, 2018, doi:10.1002/oby.22098 [Estudio aleatorio controlado para examinar el efecto Ripple en un programa nacional vigente de control de peso en cónyuges que no están bajo tratamiento].

[5] Mike Massimino, «Finding the difference between "improbable and impossible"», entrevista de James Altucher, *The James Altucher Show*, enero 2017, https://jamesaltucher.com/2017/01/mike- massiminoiamnot-good-enough [Encontrando la diferencia entre «improbable e imposible»].

[6] Ryan Meldrum, Nicholas Kavish y Brian Boutwell, «On the longitudinal association between peer and adolescent intelligence: Can our friends make us smarter?», *PsyArXiv*, 10 de febrero 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z [En la asociación longitudinal entre pares y la inteligencia adolescente: ¿Pueden nuestros amigos hacernos más inteligentes?].

[7] Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations,* Pittsburgh, Pensilvania, Carnegie Press, 1951, pp. 177-190 [Grupos, liderazgo y hombres: Investigación sobre relaciones humanas].

[8] Estudios de seguimiento demostraron que si al menos un actor manifestaba estar en desacuerdo con el resto del grupo, aumentaban las probabilidades de que el sujeto de estudio defendiera su punto de vista y afirmara que las líneas tenían longitudes distintas. Cuando tienes una opinión que disiente de la que tiene la tribu, es más fácil defenderla si cuentas con un aliado. Cuando necesites la fuerza para hacerle frente a una norma social, encuentra un socio que te apoye. Para más información véase Solomon E. Asch, «Opinions and social pressure», *Scientific American* 193, núm. 5, 1955, doi:10.1038/scientificamerican1155-1 [Opiniones y presión social]; William N. Morris, Robert S. Miller, «The effects of consensus-breaking and consensus-preempting partners on reduction of conformity», *Journal of Experimental Social Psychology* 11, núm. 3, 1975, doi:10.1016/s0022-031(75)80023-0 [Los efectos de los compañeros de rompimiento de consenso y de prevención de consenso en la reducción de la conformidad]. Casi 75% de los sujetos eligieron la opción incorrecta por lo menos en una ocasión. Sin embargo, considerando el número total de respuestas a lo largo de todo el experimento, aproximadamente dos tercios fueron correctas. De cualquier manera, el punto prevalece: la presión del grupo puede alterar significativamente nuestra habilidad para tomar decisiones precisas.

[9] Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry y Christophe Boesch, «Costly culture: Differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups», *Animal Behaviour* 137, 2018, pp. 63-73 [Cultura costosa: Las diferencias en la eficiencia para partir nueces entre grupos de chimpancés salvajes].

---

* Estoy muy contento por haber podido incorporar una cita de *Juego de tronos* en este libro.

10 Cómo localizar y arreglar las causas de tus malos hábitos

Al final del año 2012 estaba sentado en un viejo departamento localizado a unas cuantas cuadras de la calle más famosa de Estambul, Istiklal Caddesi. Estaba a la mitad de un viaje de cuatro días por Turquía y mi guía, Mike, se relajaba sentado en un destartalado sillón a un par de metros de donde estaba yo.

Mike no era un auténtico guía de turistas. Solamente era un tipo que provenía de Maine, en los Estados Unidos de América, y que había estado viviendo en Turquía durante cinco años. Él había ofrecido mostrarme los alrededores mientras yo estaba en el país, y yo acepté su oferta. Durante la noche a la que me estoy refiriendo, me habían invitado a cenar junto con él y algunos de sus amigos turcos.

Éramos siete en total y yo era el único que nunca había fumado al menos una cajetilla de cigarros al día en algún momento. Le pregunté a uno de los turcos cómo había empezado a fumar.

—Amigos —me dijo—. Siempre empiezas con tus amigos. Un amigo fuma, y luego tú lo pruebas también.

Lo que resultaba fascinante era que la mitad de las personas en esa habitación había conseguido *dejar* de fumar. Mike llevaba algunos años sin fumar en ese momento y él juraba a diestra y siniestra que había logrado abandonar el hábito gracias a un libro llamado *La manera sencilla de dejar de fumar* de Allen Carr.

—Te libera de la carga mental de fumar —afirmó él—. Te dice: «Deja de mentirte a ti mismo. Tú sabes que realmente quieres dejar de fumar. Tú sabes que, en realidad, no disfrutas cuando fumas». Te ayuda a dejar de sentir que eres una víctima. Empiezas a darte cuenta de que no *necesitas* fumar.

Nunca he probado un cigarro, sin embargo leí el libro después de esa conversación por curiosidad. El autor emplea una estrategia interesante para ayudar a los fumadores a eliminar su ansiedad. De manera sistemática replantea cada mito asociado al cigarro y le da un nuevo significado.

- Tú crees que estás renunciando a algo, pero no estás renunciando a nada porque los cigarros no hacen nada por ti.
- Tú crees que fumar es algo que necesitas hacer para socializar, pero no es así. Tú puedes socializar sin fumar.
- Tú crees que fumar alivia el estrés, pero no es así. Fumar no calma tus nervios, al contrario, los destruye.

Una y otra vez, el autor repite estas frases y otras semejantes:

—Entiende esto con claridad —afirma—. No solamente no estás perdiendo nada y a cambio estás obteniendo estupendas ganancias positivas no solo para tu salud, energía y economía;

también estás ganando seguridad en ti mismo, respeto, libertad y, sobre todo, estás alargando y mejorando la calidad de tu vida en el futuro.

Cuando llegas al final del libro, fumar parece el acto más absurdo del mundo. Y si ya no encuentras ningún beneficio en fumar, ya no tienes ninguna razón para fumar. Se trata de una inversión de la Segunda Ley del Cambio de Conducta: *hazlo poco atractivo*. Ahora bien, entiendo que esta idea puede parecer simplista en exceso. Cambia tu forma de pensar y deja de fumar. Pero concédeme el beneficio de la duda un poco más.

DE DÓNDE PROVIENEN LOS ANHELOS

Cada conducta tiene un nivel de anhelo o deseo superficial y un motivo más profundo y subyacente. Con frecuencia yo siento un deseo que más o menos se expresa de la siguiente manera: «Quiero comer tacos». Si me preguntaras por qué quiero comer tacos, no te respondería: «Porque necesito comida para sobrevivir».[1] Pero la verdad es que, en algún lugar profundo de mi ser, estoy motivado a comer tacos porque necesito comida para sobrevivir. El motivo subyacente es obtener comida y agua, aunque mi deseo superficial y específico sea comer un taco. Algunas de nuestras motivaciones subyacentes son:[*]

- Conservar la energía.
- Obtener comida y agua.
- Encontrar el amor y reproducirse.
- Conectarse y establecer vínculos emocionales con otras personas.
- Ganar aceptación social y aprobación.
- Reducir la incertidumbre.
- Alcanzar un estatus alto y prestigio.

Un anhelo o deseo es solamente una manifestación específica de un motivo subyacente más profundo. Tu cerebro no evoluciona con un deseo de fumar cigarros o de navegar por Instagram o de jugar videojuegos. En un nivel profundo, simplemente quieres reducir la incertidumbre o aliviar la ansiedad o ganar aceptación y aprobación social o alcanzar un mayor estatus.

Observa con atención cualquier producto que sea susceptible de convertirse en un hábito y te darás cuenta de que no genera una nueva motivación, solamente se entrelaza con motivos subyacentes de la naturaleza humana.

- Encontrar el amor y reproducirse = usar Tinder.
- Conectarse y establecer vínculos emocionales con otras personas = navegar por Facebook.
- Ganar aceptación social y aprobación = publicar en Instagram.
- Reducir la incertidumbre = buscar información en Google.
- Alcanzar un estatus alto y prestigio = jugar videojuegos.

Tus hábitos son soluciones modernas a deseos ancestrales. Nuevas versiones de vicios antiguos. Los motivos subyacentes detrás de la conducta humana permanecen inmutables. Los hábitos específicos que realizamos difieren de acuerdo con el período de la historia en que nos encontramos.

Aquí hay un concepto muy poderoso: hay muchas maneras distintas de satisfacer el mismo motivo subyacente. Una persona puede aprender a reducir el estrés fumando un cigarro. Otra

persona puede aprender a reducir la ansiedad saliendo a correr. Tus hábitos presentes no necesariamente son la mejor manera de resolver los problemas que tienes que enfrentar, solamente son métodos que has aprendido a usar. Una vez que asocias una solución con el problema que necesitas resolver, empiezas a utilizarla repetidamente.

Los hábitos tienen mucho que ver con asociaciones. Estas asociaciones nos permiten predecir si un hábito vale la pena de ser repetido, o no. Como establecimos cuando hablamos de la Primera Ley, nuestro cerebro está absorbiendo información constantemente y advirtiendo las señales del ambiente. Cada vez que percibes una señal, tu cerebro inicia un simulacro que te permite hacer una predicción acerca de lo que debes hacer enseguida.

Señal: Notas que la estufa está caliente.
Predicción: *Si toco la estufa, me quemaré. Por ello es mejor evitar tocarla.*

Señal: Observas que la luz del semáforo cambia a verde.
Predicción: *Si aprieto el acelerador, pasaré sin problemas por la intersección y estaré más cerca de mi destino. Por este motivo, voy a acelerar.*

Cuando percibes una señal, la clasificas de acuerdo con tu experiencia previa y determinas una respuesta apropiada.

Todo esto ocurre en un instante, pero tiene un rol crucial en tus hábitos porque cada acción es precedida por una predicción. La vida parece ser reactiva, pero en realidad es predictiva. Durante todo el día, estás eligiendo la mejor manera de actuar a partir de lo que acabas de ver y de lo que te ha funcionado mejor en el pasado. Constantemente y sin cesar, estás haciendo predicciones de lo que va a suceder en el siguiente instante.

Nuestro comportamiento depende enormemente de estas predicciones. Dicho con otras palabras, nuestro comportamiento depende enormemente de cómo interpretamos los sucesos que ocurren a nuestro alrededor, no necesariamente de la realidad objetiva de esos sucesos por sí mismos. Cuando dos personas observan el mismo cigarro, una puede sentir el impulso de fumar mientras que la otra puede sentir repulsión por su desagradable olor. La misma señal puede provocar un buen hábito o un mal hábito dependiendo de la predicción de cada quien. La causa de los hábitos es en realidad la predicción que los precede.

Cada una de estas predicciones tiene como consecuencia un sentimiento, que es justamente como definimos el anhelo, un sentimiento, un deseo, un impulso. Los sentimientos y las emociones transforman las señales que percibimos y las predicciones que hacemos y las convierten en una señal que podemos aplicar. Nos ayudan a explicar qué estamos sintiendo en un momento dado. Por ejemplo, sin importar si te das cuenta de manera consciente o no, tu cuerpo está percibiendo si sientes frío o calor en este momento. Si la temperatura desciende un grado, probablemente no harás nada. Pero si la temperatura desciende diez grados, sentirás frío y te pondrás otra capa de ropa. Sentir frío es la señal que te impulsa a actuar. Habías estado percibiendo la señal de la temperatura todo el tiempo, pero solamente cuando predijiste que estarías mejor si cambiaras de estado, entonces realizaste la acción.

El anhelo surge cuando tienes la sensación de que algo te falta. Se trata de un deseo de cambiar tu estado interno. Cuando la temperatura desciende, se genera un vacío entre lo que tu cuerpo está sintiendo en un momento dado y lo que *desea* estar sintiendo. Este vacío entre tu estado actual y el estado deseado te proporciona una razón para actuar.

El deseo es la diferencia entre el punto donde te encuentras ahora y el punto donde quieres estar

en el futuro. Incluso la acción más insignificante está teñida por la motivación de sentir algo distinto a lo que sientes en un momento determinado. Cuando comes comida chatarra o enciendes un cigarro o pierdes tiempo navegando en las redes sociales, lo que realmente quieres *no* es una papa frita o un cigarro o un montón de *likes*. Lo que realmente quieres es sentirte de una manera distinta.

Nuestros sentimientos y emociones nos indican si mantenemos el estado en el que estamos o si realizamos un cambio. Nos ayudan a decidir el mejor curso de acción. Los neurólogos han descubierto que cuando las emociones y los sentimientos están afectados, perdemos la capacidad de tomar decisiones.[2] Cuando esto sucede, no tenemos señales que nos indiquen qué debemos conseguir y qué debemos evitar. El neurocientífico Antonio Damasio lo explica de la siguiente manera: «La emoción es lo que hace que etiquetemos las cosas como buenas, malas o indiferentes».[3]

Para resumir, los anhelos o deseos que sientes y los hábitos que realizas son, en realidad, un intento de satisfacer tus motivos subyacentes fundamentales. En las ocasiones en que un hábito satisface un motivo de manera exitosa, tú desarrollas un deseo o anhelo que te lleva a repetirlo. Con el tiempo, aprendes a predecir que navegar por las redes sociales te hará sentir querido o que ver Youtube te ayudará a olvidarte de tus temores. Los hábitos son atractivos cuando los asociamos con sentimientos positivos, y es posible usar este conocimiento a nuestro favor en lugar de aplicarlo en detrimento de nosotros mismos.

CÓMO REPROGRAMAR TU CEREBRO PARA QUE DISFRUTE DE LOS HÁBITOS DIFÍCILES

Puedes lograr que los hábitos difíciles sean más atractivos si aprendes a asociarlos a experiencias positivas. En ocasiones todo lo que necesitas es un ligero cambio en tu mente. Por ejemplo, usualmente nos referimos a todo lo que debemos hacer en un día dado. Debes despertarte temprano. Debes hacer la comida de tu familia.

Ahora imagina reemplazar una palabra de esas frases: en lugar de «deber hacer algo», piensa que «tienes la oportunidad» de hacer algo.[4]

Tienes la oportunidad de levantarte temprano para ir a trabajar. Tienes la oportunidad de hacer una llamada de ventas para tu negocio. Tienes la oportunidad de preparar la comida de tu familia. Con el simple hecho de reemplazar una palabra, cambias la manera de percibir cada una de esas tareas. Pasas de ver estas conductas como cargas y las conviertes en oportunidades.

La clave es que ambas versiones de la realidad son ciertas. Ciertamente *debes* hacer esas cosas, pero también es verdad que *tienes la oportunidad* de hacerlas. Es posible encontrar evidencias para cualquier mentalidad o perspectiva que elijamos.

En una ocasión escuché la historia de un hombre que usaba una silla de ruedas. Cuando le preguntaron si era difícil para él estar confinado a usar la silla, él respondió: «No estoy confinado a usar mi silla de ruedas, gracias a ella soy libre. Si no fuera por la silla de ruedas, estaría condenado a vivir acostado y jamás podría salir de mi casa».[5]

Este cambio de perspectiva transformó completamente mi forma de vivir cada día.

Replantear tus hábitos para resaltar sus beneficios sobre sus desventajas, es una manera sencilla de reprogramar tu mente y lograr que un hábito se vuelva más atractivo.

- **Ejercicio**. Mucha gente asocia el ejercicio con una tarea desafiante que drena su energía y los

deja exhaustos. En su lugar, podrías verlo como una oportunidad de desarrollar tus habilidades y fortalecer tu cuerpo. En lugar de decirte: «Debo ir a correr en la mañana», puedes decir: «Es hora de desarrollar mi resistencia y volverme más veloz».[6]

- **Finanzas.** Ahorrar dinero con frecuencia se asocia con hacer un sacrificio. Sin embargo, es posible asociar este hábito con la libertad en lugar de hacerlo con la limitación, cuando te das cuenta de una sencilla verdad: vivir por debajo de tus posibilidades en este momento, incrementa tus posibilidades futuras. El dinero que ahorras este mes incrementa tu poder de compra el mes siguiente.
- **Meditación.** Cualquiera que haya intentado meditar durante más de tres segundos sabe lo frustrante que es cuando la siguiente distracción brota en tu mente de manera inevitable. Puedes transformar la frustración en disfrute cuando te des cuenta de que cada interrupción te brinda la oportunidad de recuperar tu ritmo de respiración. Las distracciones son algo bueno porque es necesario tener distracciones para poder practicar la meditación.
- **Nerviosismo.** Mucha gente se siente nerviosa antes de dar una presentación o de participar en una competencia importante. Su respiración se acelera, su corazón late más rápido y su excitación se eleva. Si interpretamos estos síntomas de manera negativa, entonces nos sentimos amenazados y nos tensamos. Si interpretamos estos sentimientos de manera positiva, entonces podemos responder con fluidez y gracia. Puedes hacer un replanteamiento y reemplazar: «Estoy nervioso» con «Estoy emocionado y voy a recibir una descarga de adrenalina que me va a ayudar a concentrarme».[7]

Estos cambios en la manera de pensar no son mágicos, pero nos ayudan a cambiar los sentimientos que asociamos con un hábito o una situación particular.

Si quieres llevar esta estrategia un paso más allá, puedes crear un ritual de motivación. Simplemente tienes que practicar la manera de asociar tus hábitos con algo que disfrutes, luego puedes usar esa señal cuando necesites un poco de motivación. Por ejemplo, si siempre escuchas la misma canción antes de tener relaciones sexuales, entonces vas a empezar a relacionar la música con la acción. De esa forma, cuando quieras sentir ganas de tener sexo, lo único que tienes que hacer es oprimir la tecla de *encendido* en el equipo de sonido.

Ed Latimore, un boxeador y escritor de Pittsburgh, se benefició de una estrategia similar sin siquiera saberlo.[8] «Acabo de descubrir algo extraño», escribió, «cuando estoy escribiendo, mi concentración aumenta automáticamente en cuanto me coloco los audífonos. Y ni siquiera tengo que encender la música». Sin darse cuenta, se había condicionado a sí mismo. Al principio, solía ponerse los audífonos, tocaba algo de música de su agrado y se concentraba en su trabajo. Después de hacerlo cinco, diez, veinte veces, el acto de ponerse los audífonos se convirtió en la señal que él asociaba automáticamente con el aumento de concentración. A continuación, el deseo de hacerlo se desarrolló de manera natural.

Los atletas usan estrategias similares para alcanzar el estado mental necesario para lograr un mejor desempeño. Durante mi carrera como beisbolista, desarrollé un ritual particular que incluía estiramientos y lanzamientos que realizaba antes de cada juego. La secuencia completa me tomaba alrededor de diez minutos y en cada ocasión la realizaba de la misma manera. Al mismo tiempo que calentaba los músculos antes del juego, me permitía alcanzar —y eso era lo más importante— el estado mental ideal para salir a jugar. Empecé a relacionar mi ritual previo al juego con el sentimiento de ser competitivo y de mantenerme enfocado. Incluso si no estaba motivado de antemano, para el momento en que concluía mi ritual ya había alcanzado el estado de ánimo

necesario para el juego.

Tú puedes adaptar esta estrategia y aplicarla para casi cualquier propósito. Digamos que quieres sentirte más alegre. Encuentra algo que realmente te haga feliz —como acariciar a tu perro o tomar un baño de burbujas— y luego crea un pequeño ritual que vas a realizar justo antes de hacer lo que te hace feliz, cada vez que lo hagas. Puede ser algo sencillo como hacer tres inhalaciones profundas y luego sonreír.

Tres inhalaciones profundas. Sonrisa. Acariciar al perro. Repetir.

En algún momento, vas a empezar a asociar esta rutina consistente en inhalar y sonreír con estar contento y de buen humor. Se convertirá en la señal que *significa* sentirse alegre. Una vez que esté establecida, la puedes usar cada vez que necesites transformar tu estado emocional. ¿Estás estresado en el trabajo? Inhala profundamente tres veces y sonríe. Una vez que el hábito ha sido desarrollado, la señal puede producir un deseo o un anhelo, aunque no tenga mucho que ver con la situación original.

La clave para encontrar y reparar las causas de tus malos hábitos consiste en replantearse las asociaciones que has desarrollado a partir de ellos. No es sencillo, pero si puedes reprogramar tus predicciones, puedes transformar un hábito difícil en un hábito atractivo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La inversión de la Segunda Ley del Cambio de Conducta es *hacerlo poco atractivo*.
- Cada conducta tiene un anhelo o deseo superficial y un motivo subyacente.
- Tus hábitos son soluciones modernas a deseos ancestrales.
- La causa de tus hábitos es, en realidad, la predicción que los precede. La predicción conduce a un sentimiento.
- Destaca los beneficios de abandonar un hábito perjudicial para hacerlo parecer poco atractivo.
- Los hábitos son atractivos cuando los asociamos con sentimientos positivos y son poco atractivos cuando los asociamos con sentimientos negativos. Crea un ritual motivacional haciendo algo que disfrutes mucho justo antes de realizar un hábito que te cuesta trabajo.

NOTAS

[1] Leí un ejemplo similar en una cuenta de Twitter, simpolism (@simpolism): «Ampliemos esta metáfora. Si la sociedad es un cuerpo humano, entonces el Estado es el cerebro. Los humanos no están conscientes de sus motivos. Si te preguntan: "¿Por qué comes?", quizá respondas: "Porque la comida tiene buen sabor" y no "Porque necesito comida para sobrevivir". ¿Cuál podría ser la comida del Estado? (Pista: ¿las píldoras son comida?)», Twitter, 7 de mayo 2018, https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624

[2] Antoine Bechara *et al.,* «Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex», *Cognition* 50, núms. 1-3, 1994, doi:10.1016/0010-277(94)90018-3 [Insensibilidad a las consecuencias futuras tras el daño a la corteza prefrontal humana].

[3] Antonio Damasio, «When emotions make better decisions», 11 de agosto 2009, https://www.youtube.com/ watch?v=1wup_K2WN0I [Cuando las emociones toman mejores decisiones].

[4] Estoy en deuda con mi entrenador de acondicionamiento y fortaleza de la universidad, Mark Watts, quien compartió conmigo este sencillo cambio de mentalidad conmigo.

[5] Redhead Banshee, «What is something someone said that forever changed your way of thinking», *Reddit*, 22 de octubre 2014, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_ that_forever/clgm4s2 [Qué fue lo que alguien dijo que cambió tu manera de pensar para siempre].

[6] WingedAdventurer, «Instead of thinking "go run in the morning", think "go build endurance and get fast". Make your habit a benefit, not a task», *Reddit*, 19 de enero 2017, https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_g _run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db [En lugar de pensar «voy a correr en la mañana», piensa «voy a fortalecer mi cuerpo y a volverme más veloz». Convierte tu hábito en un beneficio, no en una obligación].

[7] Alison Wood Brooks, «Get excited: Reappraising pre-performance anxiety as excitement with minimal cues», *PsycEXTRA Dataset*, junio 2014, doi:10.1037/e578192014-321 [Emociónate: Revaloración de la ansiedad previa al desempeño para convertirla en excitación mediante el uso de señales mínimas]; Caroline Webb, *How to Have a Good Day*, Londres, Pan Books, 2017, p. 238 [*Cómo tener un buen día*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2016]. Wendy Berry Mendes y Jeremy Jamieson han conducido una serie de estudios que muestran que la gente se desempeña mejor cuando decide interpretar la aceleración de sus latidos y el ritmo de su respiración como un recurso que las ayuda a desempeñarse mejor.

[8] Ed Latimore (@EdLatimore), «Odd realization: My focus and concentration goes up just by putting my headphones [on] while writing. I don't even have to play any music», Twitter, 7 de mayo 2018, https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849 [Un descubrimiento extraño: Mi enfoque y mi concentración se elevan justo cuando me pongo los audífonos mientras estoy escribiendo. Ni siquiera tengo que encender la música].

Cómo crear un buen hábito	
Primera Ley	*Hacerlo obvio*
1.1	Llena el *Registro de hábitos*. Escribe tus hábitos actuales y hazte consciente de ellos.
1.2	Usa la estrategia de intención de implementación: «Yo haré [CONDUCTA] a [HORA] en [LUGAR]».
1.3	Usa la estrategia de acumulación de hábitos: «Después de [HÁBITO ACTUAL] yo haré [NUEVO HÁBITO].
1.4	Diseña tu ambiente. Vuelve evidentes y obvias las señales de los hábitos positivos.
Segunda Ley	*Hacerlo atractivo*
2.1	Usa la vinculación de tentaciones. Vincula una acción que *quieras* hacer con una acción que *necesites* hacer.
2.2	Únete a un ambiente donde tu conducta deseada sea una conducta normal para el resto de los integrantes.
2.3	Crea un ritual de motivación. Haz algo que disfrutes mucho inmediatamente antes de realizar un hábito que sea difícil.
Tercera Ley	*Hacerlo sencillo*
Cuarta Ley	*Hacerlo satisfactorio*

Cómo eliminar los malos hábitos	
Inversión de la Primera Ley	*Hacerlo invisible*
1.5	Reduce la exposición. Elimina de tu ambiente las señales de tus hábitos negativos.
Inversión de la Segunda Ley	*Hacerlo poco atractivo*
2.4	Replantea tu mentalidad. Resalta los beneficios que obtienes al evitar tus malos hábitos.
Inversión de la Tercera Ley	*Hacerlo difícil*
Inversión de la Cuarta Ley	*Hacerlo insatisfactorio*

Puedes bajar e imprimir una versión de esta tabla en atomichabits.com/cheatsheet

* Esta es una lista parcial de motivos subyacentes. Ofrezco una lista más completa y ejemplos adicionales de cómo aplicarlos a los negocios en atomichabits.com/business

TERCERA LEY
HACERLO SENCILLO

11 Avanza despacio, pero no des marcha atrás

El primer día de clases de un semestre, Jerry Uelsmann, profesor de la Universidad de Florida, dividió a sus estudiantes de fotografía cinematográfica en dos grupos.

Todos los que estaban sentados a la izquierda del salón, les explicaba, formarían parte del grupo «cuantitativo». Sus calificaciones se basarían únicamente en la cantidad de trabajo que fueran capaces de producir. El último día de clases, él haría el recuento del total de fotos entregadas por cada alumno. Cien fotos equivaldrían a A; noventa fotos, a B; ochenta fotos, a C y así sucesivamente.

Por otro lado, los alumnos que estaban sentados del lado derecho, formarían parte del grupo «cualitativo». Ellos obtendrían su calificación con base en la excelencia de su trabajo. Solamente tendrían que producir una sola foto durante el semestre, pero para obtener una A, tenían que entregar una foto que fuera casi perfecta.

Al final del semestre, le sorprendió descubrir que las mejores fotos fueron producidas por el grupo *cuantitativo*. Durante el semestre estos alumnos habían estado ocupados tomando fotos, experimentando con la composición y la iluminación, probando distintos métodos de revelado en el cuarto oscuro y aprendiendo de sus propios errores. Mientras, el grupo *cualitativo* se sentó a especular sobre la perfección. Al final, tenían poco que mostrar como resultado de su esfuerzo, excepto algunas teorías que no podían verificarse y una foto mediocre.[*1]

Es fácil empantanarse tratando de encontrar el plan ideal para cambiar: la forma más rápida de perder peso, el mejor programa para desarrollar los músculos, la idea perfecta para una ocupación secundaria. Estamos tan enfocados en descubrir la mejor manera de hacer algo que en realidad nunca ponemos manos a la obra. Como dijo alguna vez Voltaire: «Lo mejor es enemigo de lo bueno».[2]

Suelo referirme a esto como la diferencia entre ponerse en marcha y actuar. Los dos conceptos suenan parecidos, pero no son iguales. Cuando te pones en marcha estás planeando, estableciendo estrategias y aprendiendo. Todo eso es bueno, pero no produce un resultado.

Actuar, por otra parte, es la clase de comportamiento que te conduce a un resultado. Si bosquejo veinte ideas para artículos que pretendo escribir, eso equivale a ponerme en marcha. Si realmente me siento y escribo un artículo, eso es actuar. Si busco el mejor plan para perder peso y leo algunos libros sobre el tema, eso es ponerme en marcha. Cuando realmente empiezo a comer de manera saludable, eso es actuar.

En ocasiones, ponerse en marcha es útil, pero ello nunca va a producir un resultado por sí mismo. No importa cuántas veces vayas a hablar con el entrenador personal, eso no basta para que

te pongas en forma. Tienes que entrenar para obtener el resultado que quieres alcanzar.

Si ponerse en marcha no basta para alcanzar resultados, ¿por qué lo hacemos? Algunas veces lo hacemos porque verdaderamente necesitamos un plan o aprender más sobre un tema. Pero con frecuencia, lo hacemos porque al ponernos en marcha sentimos que estamos progresando sin necesidad de correr el riesgo de fracasar. Muchos de nosotros somos expertos en evadir la crítica. No se siente bien fallar y ser juzgado públicamente, así que tendemos a evadir situaciones en las que eso puede suceder. Y esa es la mayor razón por la cual nos ponemos en marcha pero no actuamos, porque queremos retardar el fracaso.

Es fácil ponerse en marcha y convencerse a uno mismo de que se está progresando. Pensamos: «En este momento estoy en pláticas con cuatro clientes potenciales. Esto es bueno, estoy avanzando en la dirección correcta». O: «Hice una lluvia de ideas para el libro que quiero escribir. Este asunto ya está puesto en marcha».

Ponerse en marcha te hace sentir que ya estás haciendo las cosas, pero en realidad, solo te estás preparando para hacer algo. Cuando la preparación se vuelve una manera de postergar lo que tienes que hacer, es necesario hacer un cambio. No quieres estar planeando todo el tiempo. También quieres actuar.

Si quieres dominar un hábito, la clave es empezar con la repetición del mismo, no con la perfección. No tienes que tener contempladas todas las características de tu hábito de antemano. Solo tienes que ponerlo en práctica. Esta es la primera aportación de la Tercera Ley: solamente tienes que ponerte manos a la obra y hacer tus repeticiones.

¿CUÁNTO TIEMPO TOMA DESARROLLAR UN NUEVO HÁBITO?

La formación de hábitos es un proceso mediante el cual una conducta se vuelve progresivamente automática mediante la repetición constante. Entre más repitas una actividad, más cambiará tu estructura cerebral para volverse eficiente en dicha actividad. Los neurocientíficos llaman a esto *potenciación a largo plazo*[3] y se refiere al fortalecimiento de las conexiones entre neuronas en el cerebro basado en patrones de actividad recientes. Con cada repetición, el envío de señales de una célula a otra mejora y las conexiones neuronales se fortalecen. Descrito por primera vez por Donald Hebb en 1949, este fenómeno se conoce comúnmente como la Ley de Hebb: «Las neuronas que se encienden juntas, se mantienen conectadas».[4]

Repetir un hábito tiene como consecuencia claros cambios físicos en el cerebro. En los músicos, el cerebelo —órgano fundamental para realizar movimientos como pulsar las cuerdas de una guitarra o arrastrar el arco de un violín— es más grande que en el resto de las personas.[5] Los matemáticos, por su parte, han incrementado la materia gris en el lóbulo parietal inferior, el cual desempeña un rol clave en los cálculos mentales y el cómputo de cifras.[6] Su tamaño está directamente correlacionado con la cantidad de tiempo que ese campo se mantiene trabajando. Entre mayor y más experimentado es el matemático, más grande es el tamaño de su materia gris.

Cuando los científicos analizaron los cerebros de los taxistas en Londres, se dieron cuenta de que el hipocampo —la región del cerebro relacionada con la memoria espacial— era significativamente más grande en ellos que en conductores que no manejaban un taxi.[7] Lo más fascinante es que el hipocampo de los taxistas se encogía cuando se retiraban. Igual que los músculos del cuerpo que responden al entrenamiento regular con pesas, ciertas regiones del

cerebro se adaptan cuando son utilizadas para luego atrofiarse cuando se dejan de usar.

Por supuesto, la importancia de la repetición para el establecimiento de hábitos fue reconocida mucho antes de que los científicos empezaran a hacer sus investigaciones. En 1860, el filósofo George H. Lewes afirmaba lo siguiente: «Cuando se trata de aprender a hablar un nuevo idioma, a tocar un instrumento musical o a realizar movimientos que no se acostumbran, se siente una gran dificultad porque los canales a través de los cuales tiene que pasar cada sensación no se han establecido; pero tan pronto como la repetición frecuente de una acción abre brecha, entonces esta dificultad desaparece, estas acciones se vuelven tan automáticas que se pueden realizar incluso cuando la mente está ocupada en otra cosa».[8] Tanto el sentido común como la evidencia científica están de acuerdo: la repetición es una forma de cambio.[9]

Gráficamente, se representa de la siguiente manera:

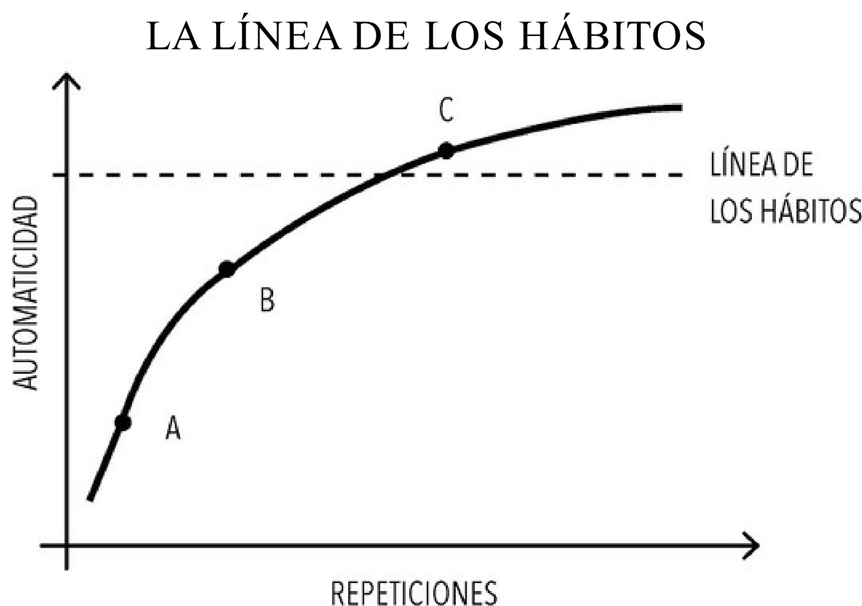


FIGURA 11. Al principio de la gráfica (A), se requiere una gran cantidad de esfuerzo y concentración para realizar un hábito. Después de algunas repeticiones (B), la acción se vuelve más sencilla, pero todavía requiere atención consciente. Con suficiente práctica (C), el hábito se vuelve más automático que consciente. Pasando este umbral —la línea de los hábitos—, la conducta se puede realizar casi sin pensar. Un nuevo hábito se ha establecido.

Cada vez que repites una acción, estás activando un circuito neuronal específico que está asociado con ese hábito. Esto significa que hacer tus repeticiones es uno de los pasos más importantes para lograr codificar un hábito en tu cerebro. Esta es la razón por la que los estudiantes que tomaron toneladas de fotografías mejoraron sus habilidades, mientras que aquellos que solamente teorizaron acerca de cómo debía ser una foto perfecta, no lo hicieron.

Un grupo se involucró en la práctica activa, mientras que los otros practicaron el aprendizaje pasivo. Un grupo se puso en marcha, mientras que otro grupo actuó.

Todos los hábitos siguen una trayectoria semejante que va de la práctica esforzada a las conductas automáticas, un proceso que se conoce como *automaticidad*. La automaticidad es la habilidad de realizar una conducta sin tener que pensar en cada paso, lo que ocurre cuando la mente inconsciente está a cargo.[10]

CAMINAR 10 MINUTOS AL DÍA

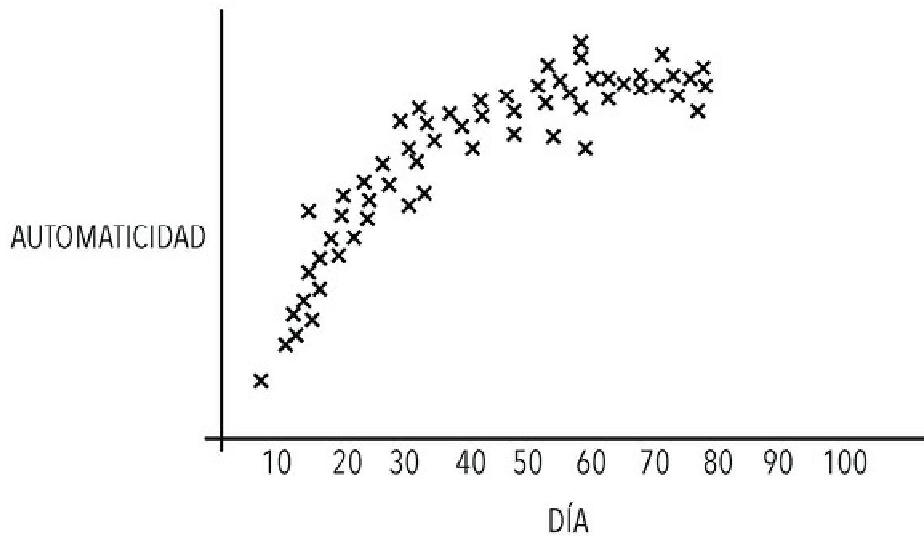


FIGURA 12. Esta gráfica representa a alguien que desarrolló el hábito de caminar 10 minutos cada día después del desayuno. Es importante notar que mientras más se repite la conducta, más aumenta la automaticidad. Esto es así hasta que se alcanza el punto en que la conducta es tan automática y sencilla como puede llegar a ser.

A continuación, verás la representación gráfica de los resultados que obtienen los investigadores cuando miden el nivel de automaticidad de un hábito real como caminar durante diez minutos diariamente. La forma de estas gráficas, que los científicos llaman *curvas de aprendizaje*, revela una importante verdad acerca del cambio de comportamiento: los hábitos se construyen a partir de la frecuencia con que se practican, no por cuánto tiempo se practican.[11]

Una de las preguntas que escucho con más frecuencia es: «¿Cuánto *tiempo* se requiere para desarrollar un hábito?». Pero lo que la gente en realidad debería preguntar es: «¿Cuántas *veces* tengo que repetir un hábito para desarrollarlo?». Esto es, ¿cuántas veces hay que repetir un hábito para que se vuelva automático?

No hay nada mágico respecto al tiempo requerido para la formación de hábitos. No importa si se ha realizado durante 21 días, o treinta o trescientos. Lo que importa es el ritmo que aplicas para ejecutar la conducta. Puedes hacer algo dos veces en un mes o doscientas veces en un mes. La frecuencia es lo que hace la diferencia. Tus hábitos actuales se han internalizado en el curso de cientos, si no miles de repeticiones. Los nuevos hábitos también requieren el mismo nivel de frecuencia. Tienes que acumular suficientes intentos exitosos hasta que la conducta esté firmemente integrada en tu mente y hayas logrado cruzar la Línea de los Hábitos.

En la práctica, realmente no importa cuánto tiempo le tome a un hábito volverse automático. Lo trascendente es que decidas actuar y hagas lo necesario para progresar hacia tu meta. Importa menos si la acción es completamente automática o si está en proceso de llegar a serlo.

Para desarrollar un hábito, necesitas practicarlo. Y la manera más efectiva de hacer que la práctica se realice es cumplir con la Tercera Ley del Cambio de Conducta: *hacerlo sencillo*. Los siguientes capítulos te mostrarán exactamente cómo hacerlo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La Tercera Ley del Cambio de Conducta es *hacerlo sencillo*.
- La manera más efectiva de aprender es practicar, no planear.

◆ Enfócate en actuar realmente, en lugar de solo ponerte en marcha.

◆ La formación de hábitos es el proceso mediante el cual una conducta progresivamente se vuelve más automática mediante la repetición frecuente.

◆ La cantidad de tiempo que llevas realizando un hábito no es tan importante como el número de veces que has realizado ese hábito.

NOTAS

[1] Esta historia proviene de la página 29 de *Art & Fear* de David Bayles y Ted Orland. En una conversación que tuve con Orland por correo electrónico (18 de octubre 2016), él me explicó los orígenes de la historia: «Sí, la "historia de la cerámica" que aparece en *Art & Fear* es verdad, aparte de ciertas licencias literarias que nos permitimos cuando la redactamos para el libro. Es una historia tomada de la vida real y su origen fue una táctica practicada por el fotógrafo Jerry Uelsmann para motivar a sus alumnos principiantes de fotografía en la Universidad de Florida. Como la narramos en *Art & Fear*, la historia captura la escena tal como me la contó Jerry —excepto que reemplacé la fotografía por cerámica como el medio explorado—. Admito que podía haber sido mucho más fácil mantener la fotografía como la disciplina artística a discutir, pero tanto David Bayles (el coautor del libro) como yo somos fotógrafos y en aquel entonces estábamos tratando conscientemente de ampliar el rango de especialidades citadas en el libro. Lo que me parece más interesante es que apenas importa qué tipo de disciplina artística se invoque, la moraleja de la historia parece ser igual de verdadera para todo el espectro de las artes (e incluso para cualquier otra área fuera de las artes, en tal caso)». Más adelante, en el mismo correo electrónico, Orland me dijo: «Cuentas con nuestro permiso para publicar parte o todo el pasaje de la "cerámica" en tu próximo libro». Al final, decidí publicar una versión adaptada, que combina la historia de la cerámica que contaron Bayles y Orland en su libro con hechos relatados por la fuente original, los estudiantes de fotografía de Uelsmann. David Bayles, Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking*, Santa Cruz, California, Image Continuum Press, 1993, p. 29 [Arte y miedo: Observaciones sobre los peligros (y recompensas) de hacer arte].

[2] Voltaire, *La Bégueule. Conte Moral*, 1772 [La remilgada. Cuento moral].

[3] La *potenciación a largo plazo* fue descubierta por Terje Lømo en 1966. Para ser más preciso, él descubrió que cuando una serie de señales son transmitidas al cerebro de manera repetida, había un efecto persistente que duraba hasta después y que hacía más fácil para esas señales transmitirse en el futuro.

[4] Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory,* Nueva York, Wiley, 1949 [*Organización de la conducta*, Madrid, Debate, 1985, p. 324).

[5] S. Hutchinson, «Cerebellar volume of musicians», *Cerebral Cortex* 13, núm. 9, 2003, doi:10.1093/cercor/13.9.943 [Volumen del cerebelo de los músicos].

[6] A. Verma, «Increased gray matter density in the parietal cortex of mathematicians: A voxel-based morphometry study», *Yearbook of Neurology and Neurosurgery 2008,* 2008, doi:10.1016/s0513-117(08)79083-5 [Densidad de la materia gris aumentada en la corteza parietal de los matemáticos: Un estudio morfométrico basado en pixeles volumétricos].

[7] Eleanor A. Maguire *et al.*, «Navigation-related structural change in the Hippocampi of taxi drivers», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, núm. 8, 2000, doi:10.1073/pnas.070039597 [El cambio estructural relacionado con la navegación en el hipocampo de conductores de taxi]; Katherine Woollett y Eleanor A. Maguire, «Acquiring "the knowledge" of London's layout drives structural brain changes», *Current Biology* 21, núm. 24, diciembre 2011, doi:10.1016/ j.cub.2011.11.018 [Adquirir el conocimiento del trazado de la ciudad de Londres provoca cambios estructurales en el cerebro]; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett, Hugo J. Spiers, «London taxi drivers and bus drivers: A structural MRI and Neuropsychological analysis», *Hippocampus* 16, núm. 12, 2006, doi:10.1002/hipo.20233 [Taxistas y conductores de autobús de Londres: Un análisis estructural y neuropsicológico de IRM].

[8] George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life,* Leipzig, Tauchnitz, 1860 [La fisiología de la vida cotidiana].

[9] Aparentemente Brian Eno dice lo mismo en su excelente, creativo e inspirador juego de cartas *Oblique Strategies* [Estrategias oblicuas], el cual no conocía cuando escribí estas líneas. Grandes mentes y todo eso.

[10] Phillippa Lally *et al.*, «How are habits formed: Modelling habit formation in the real world», *European Journal of Social Psychology* 40, núm. 6, 2009, doi:10.1002/ejsp.674 [Cómo se forman los hábitos: Ejemplificar la formación de hábitos en el mundo real].

[11] Hermann Ebbinghaus fue la primera persona en describir las curvas de aprendizaje en su libro de 1885 titulado *Über das Gedächtnis*. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology,* Scholar Select, 2016 [La memoria: Una contribución a la psicología experimental].

---

* Una historia similar es contada en el libro *Art & Fear* de David Bayles y Ted Orland. Aquí ha sido adaptada con su permiso. Para una mayor explicación, véase la nota al final del capítulo.

12 La ley del menor esfuerzo

En su premiado libro, *Guns, Germs, and Steel*, el antropólogo y biólogo Jared Diamond señala un hecho sencillo: los distintos continentes tienen formas distintas. A simple vista esta afirmación parece obvia y poco importante, pero resulta que tiene un profundo impacto en la conducta humana.

El principal eje del continente americano va de norte a sur. Esto es, la concentración de masa de América, desde el norte hasta el sur, tiende a ser alta y delgada en lugar de ser ancha y corta. Lo mismo se aplica para el continente africano. En cambio, la concentración de masa de Europa, Asia y el Medio Oriente tiene el aspecto contrario. Estos territorios tienden a ser más anchos en el sentido de este a oeste que de norte a sur. De acuerdo con Diamond, esta diferencia en la forma de los continentes ha tenido un papel importante en el desarrollo y la expansión de la agricultura durante siglos.[1]

Cuando la agricultura comenzó a extenderse por el planeta, fue más sencillo para los agricultores expandirse por rutas que van de este a oeste que por las rutas norte-sur. Esto se debe a que las zonas que están dentro de la misma latitud generalmente comparten climas similares, cambios de estación, así como la misma cantidad de luz solar y de lluvia. Estos factores similares permitieron a los agricultores de Europa y Asia domesticar algunos cultivos y extenderlos por una franja de tierra que va desde Francia hasta China.

LA FORMA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

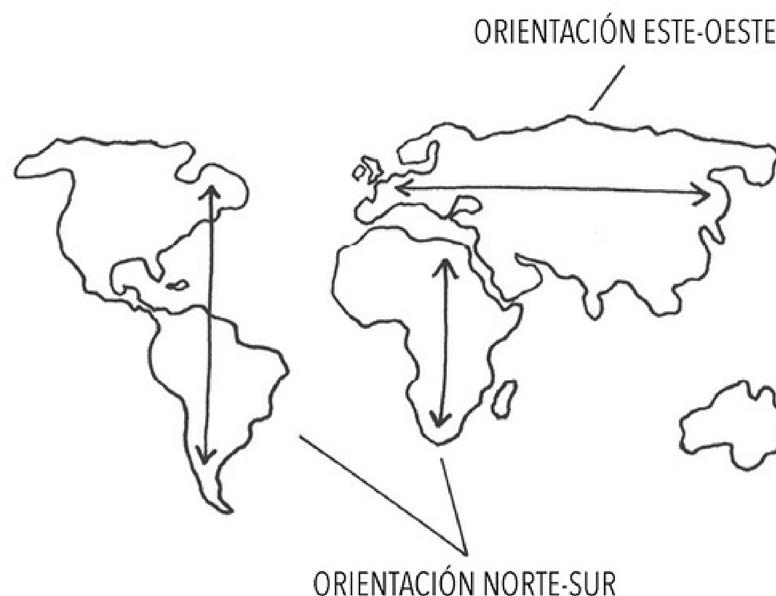


FIGURA 13. El eje principal de Europa y Asia va de este a oeste. El eje principal de América y África va de norte a sur. Esto provoca que haya un rango mayor de climas de arriba hacia abajo del continente americano que a través de Europa y Asia. Como

resultado, la agricultura se expandió casi dos veces más rápido de Europa a Asia que en cualquier otro lugar. El comportamiento de los agricultores —aunque, por supuesto, esto se dio a lo largo de cientos e incluso miles de años— estuvo acotado por la cantidad de tensión o resistencia que ofrecía el ambiente.

En contraste, el clima cambia mucho cuando se viaja de norte a sur. Imagina cuán diferente es el clima en Florida en comparación con Canadá. Puedes ser el mejor agricultor del mundo, pero eso no te va a ayudar a cultivar naranjas de Florida en el invernal clima de Canadá. La nieve sería un sustituto muy pobre para la tierra. Para poder expandir la agricultura a lo largo de las rutas norte-sur, los agricultores tuvieron que aprender a domesticar diferentes tipos de cultivos que se adaptaran a los distintos tipos de clima.

Como resultado, la agricultura se extendió dos o tres veces más rápido a través de Asia y Europa que a lo largo de América. A lo largo de los siglos, esta pequeña diferencia tuvo un gran impacto. La mayor producción de alimentos permitió el mayor crecimiento de la población. Con más pobladores, estas culturas fueron capaces de formar ejércitos más poderosos y estuvieron mejor equipadas para desarrollar nuevas tecnologías. Los cambios empezaron siendo pequeños —un cultivo que empezó a extenderse un poco más lejos, la población que comenzó a multiplicarse a mayor velocidad—, pero al combinarse constituyeron diferencias importantes.

La expansión de la agricultura provee un ejemplo de la Tercera Ley del Cambio de Conducta a escala mundial. La sabiduría convencional mantiene que la motivación es la clave del cambio de hábitos. Si *realmente* quieres algo, puedes conseguirlo. Pero la verdad es que nuestra verdadera motivación consiste en ser perezosos y hacer lo que es más conveniente. Y a pesar de lo que pueda afirmar el más reciente éxito editorial sobre productividad, esta es una estrategia inteligente, no absurda.

La energía es valiosa y el cerebro está programado para conservarla cuando ello es posible. Es parte de la naturaleza humana seguir la ley del menor esfuerzo,[2] la cual establece que cuando se tiene que decidir entre dos opciones similares, las personas naturalmente tenderán a elegir la opción que requiere la menor cantidad de trabajo.[*] Por ejemplo, expandir tu granja hacia el este, donde puedes sembrar los mismos productos en lugar de hacerlo hacia el norte, donde el clima es diferente. De todas las acciones posibles que podemos tomar, la que elegimos es aquella que nos produce mayor valor con el menor esfuerzo. Nos motiva hacer lo que es más fácil.

Cada acción requiere una cantidad de energía determinada. Entre más energía se requiera, es menos probable que ocurra la acción. Si tu meta es hacer cien lagartijas diariamente, ¡necesitarás mucha energía! Al principio, cuando estás motivado y entusiasmado, quizá reúnas la voluntad para comenzar. Pero después de algunos días, esa enorme cantidad de energía te hará sentir exhausto. Por el contrario, si te atienes al hábito de hacer una lagartija a diario, eso no requiere prácticamente ningún esfuerzo para empezar. Y mientras menos energía requiera un hábito, es más probable que ocurra.

Observa cualquier comportamiento que ocupe una buena parte de tu vida y verás que puede realizarse con niveles muy bajos de motivación. Hábitos como desplazarnos por la pantalla de nuestro celular, revisar correos electrónicos y ver televisión nos roban una gran parte de tiempo porque se pueden realizar casi sin esfuerzo. Son sumamente convenientes.

En cierto sentido, un hábito es solamente un obstáculo para que obtengas lo que realmente quieres. Hacer dieta es un obstáculo para ponerte en forma. La meditación es un obstáculo para sentirte tranquilo. Llevar un diario es un obstáculo para pensar con claridad. Tú no quieres el hábito por sí mismo. Lo que verdaderamente quieres es el resultado que se obtiene tras poner en práctica el hábito. Entre más grande es el obstáculo —esto es, entre más difícil es el hábito—,

mayor es la resistencia que tienes que enfrentar para alcanzar el estado que deseas. Este es el motivo por el cual es crucial lograr que tus hábitos sean tan sencillos de realizar que los sigas, aunque no tengas ganas. Si consigues hacer que tus hábitos sean más convenientes, será más fácil que los realices.

Pero, ¿qué pasa con todos esos momentos en los que parecemos hacer justo lo opuesto? Si somos tan perezosos, entonces ¿cómo se puede explicar que la gente esté alcanzando grandes desafíos todo el tiempo? Cosas como criar a un hijo o iniciar un negocio o escalar el Monte Everest.

Ciertamente, tú eres capaz de lograr cosas muy difíciles. El problema es que algunos días sientes deseos de realizar el trabajo duro y otros días sientes que quieres rendirte. Es durante los días duros cuando es crucial contar con tantas cosas a tu favor como sea posible, de tal manera que puedas vencer los retos que la vida te lanza en forma natural. Entre menos resistencia tengas que enfrentar, más sencillo será que la parte más fuerte de tu ser emerja. La idea detrás de hacerlo sencillo no consiste en hacer solamente cosas sencillas. La idea es simplificar tanto como sea posible en el momento presente los hábitos que producirán una recompensa a largo plazo.

CÓMO CONSEGUIR MÁS CON MENOS ESFUERZO

Imagina que estás sosteniendo una manguera para regar que está doblada en la parte central.[3] Quizás un poco de agua alcance a salir, pero no demasiada. Si quieres aumentar el flujo de agua, tienes dos opciones. La primera es abrir más la válvula que libera el agua. La segunda opción consiste simplemente en estirar la manguera para que el agua fluya sin resistencia.

Tratar de forzar tu motivación para lograr mantener un hábito difícil es como tratar de forzar el paso del agua a través de una manguera que está doblada. Lo puedes hacer, pero requiere mucho esfuerzo y aumenta la tensión en tu vida. Por otra parte, simplificar y facilitar tus hábitos equivale a estirar la manguera para que el agua fluya. En lugar de tratar de vencer la resistencia en tu vida, puedes reducirla.

Una de las maneras más efectivas de reducir la tensión o resistencia asociada con tus hábitos consiste en practicar el diseño del ambiente. En el Capítulo 6 dijimos que el diseño del ambiente es un método para hacer las señales más evidentes, pero también puedes optimizar el ambiente para poder realizar las acciones de manera más sencilla. Por ejemplo, cuando decidas dónde practicar un nuevo hábito, es mejor elegir un lugar que esté en el mismo camino que recorres al realizar tu rutina diaria. Es más fácil construir hábitos cuando encajan en el flujo de tu vida cotidiana. Es más sencillo que vayas al gimnasio si está camino a tu trabajo, porque detenerte ahí no va a añadir mucha tensión a tu estilo de vida. Por el contrario, si el gimnasio está fuera del camino que normalmente sigues —incluso si son apenas algunas cuadras—, tendrás que desviarte para poder llegar ahí.

Quizá reducir la tensión dentro de tu casa u oficina sea aún más efectivo. A menudo tratamos de empezar a desarrollar hábitos en ambientes donde hay mucha tensión o resistencia. Tratamos de seguir una dieta muy estricta el día que salimos a cenar con nuestros amigos. Tratamos de escribir un libro en un hogar que es caótico. Tratamos de concentrarnos mientras estamos usando un teléfono celular inteligente que está lleno de distracciones. Esto no tiene que ser así. Podemos eliminar los puntos de tensión o resistencia que nos detienen para lograr lo que deseamos. Esto es precisamente lo que los fabricantes de artículos electrónicos comenzaron a hacer en Japón en los años setenta.

En un artículo publicado por el *New Yorker* titulado «Better All the Time» [Siempre mejor], James Surowiecki escribió:

> Las firmas japonesas han acentuado lo que ha llegado a conocerse como producción *lean* o racionalizada, la cual busca eliminar de manera implacable el desperdicio de todo tipo del proceso de producción hasta el punto de rediseñar los espacios de trabajo para que los trabajadores no tengan que perder tiempo al girar para alcanzar las herramientas que requieren. El resultado fue que las fábricas japonesas llegaron a ser más eficientes y sus productos más confiables que los productos estadounidenses. En 1974, las llamadas al servicio técnico de los televisores a color estadounidenses eran cinco veces más frecuentes que para los televisores japoneses. En 1979, a los trabajadores estadounidenses les tomó tres veces más armar sus productos.[4]

Me gusta referirme a esta estrategia como *adición por sustracción*.[*5] Las compañías japonesas buscaron los puntos de tensión o resistencia en los procesos de manufactura y los eliminaron. Al sustraer esfuerzo desperdiciado, añadieron clientes y ganancias. De manera similar, cuando eliminamos puntos de tensión que minan nuestro tiempo y energía, podemos lograr más con menos esfuerzo. (Esta es una de las razones por las que cuando ordenamos el lugar donde vivimos o en el que trabajamos nos sentimos tan bien: estamos avanzando hacia delante mientras aligeramos la carga cognitiva que nuestro ambiente ejerce en nosotros).

Si observas los productos que más generan hábitos en los usuarios, te darás cuenta de que una de las cosas que esos bienes y servicios hacen mejor es eliminar tensión de la vida de quienes los usan. Los servicios de entrega a domicilio reducen la tensión que produce tener que ir a comprar los comestibles. Las aplicaciones para buscar pareja reducen la tensión social que produce el tener que presentarse. Los servicios de transportación compartida reducen la tensión que produce ir de un lugar a otro en transporte público. Enviar mensajes de texto reduce la tensión de tener que enviar cartas por correo.

Como un fabricante de televisiones japonés que rediseñó el espacio de trabajo para evitar el desperdicio de tiempo que implicaba para sus empleados moverse para tomar sus herramientas de trabajo, las compañías exitosas diseñan sus productos para automatizar, eliminar o simplificar tantos pasos como sea posible. Ellos reducen el número de campos en los formatos que se tienen que llenar. Simplifican el proceso para crear una cuenta. Entregan productos con instrucciones fáciles de seguir o promueven que sus clientes tengan que hacer menos cosas.

Cuando se lanzaron las primeras bocinas activadas por voz —productos como Google Home, Amazon Echo y Apple HomePod—, le pregunté a un amigo qué era lo que le gustaba más del producto que había comprado. Él me comentó que ahora le era mucho más sencillo decir: «Toca algo de música country» que tener que sacar su teléfono, abrir la aplicación de música y buscar una canción de la lista. Por supuesto, tan solo unos años antes, contar con acceso a la música dentro de tu bolsillo fue una conducta notablemente menos tensionante que tener que ir a la tienda a comprar un disco compacto. Los negocios son la búsqueda incesante por dar el mismo resultado de una manera más sencilla.

Estrategias similares han sido utilizadas de manera efectiva por gobiernos de algunos países. Cuando el gobierno británico quiso elevar sus tasas de recolección de impuestos, en lugar de enviar a los ciudadanos a una página web desde donde se podía bajar el formato para el pago de impuestos, les daban un vínculo que los llevaba directamente al formato. Con tan solo reducir un paso en el proceso lograron incrementar la tasa de recolección del 19.2% al 23.4%. Para un país como el Reino Unido, esos puntos porcentuales representan millones de libras en impuestos.[6]

La idea central es crear un ambiente en el que hacer aquello que es correcto, resulte tan sencillo como sea posible. Mucho de la batalla por generar buenos hábitos se reduce a encontrar maneras

de reducir la tensión asociada con nuestros buenos hábitos e incrementar la tensión asociada con nuestros hábitos malos.

PREPARAR EL AMBIENTE PARA SU USO FUTURO

Oswald Nuckols, desarrollador de tecnologías de la información de Natchez, Misisipi, es alguien que también entiende el poder de preparar el ambiente.[7]

Nuckols mejoró sus hábitos de limpieza al seguir una estrategia a la que llama «resetear la habitación». Por ejemplo, cuando termina de ver la televisión, coloca el control remoto en su lugar sobre el mueble de la televisión, arregla los cojines del sillón y dobla la frazada. Cuando se baja de su automóvil, se asegura de no dejar nada de basura. Cuando se baña, limpia el inodoro mientras el agua se está calentando en la regadera. (Según comenta, «el momento perfecto para limpiar el inodoro es justo antes de limpiarte a ti mismo en la regadera»).[8] El propósito de resetear cada habitación no es simplemente limpiarla después de haberla usado, también se trata de prepararla para la próxima vez que vaya a ser usada.

«Cuando entro en una habitación, todo está en su sitio», escribió Nuckols. «Como hago esto todos los días en cada habitación, todo se mantiene en buen estado... La gente cree que me esfuerzo demasiado, pero en realidad soy muy perezoso. Pero soy un perezoso proactivo. Ser así te genera mucho tiempo libre».

Cuando organizas un espacio para el propósito para el que está destinado, lo estás preparando para facilitar la siguiente acción. Por ejemplo, mi esposa tiene una caja con tarjetas de felicitación que están clasificadas para cada ocasión: cumpleaños, condolencias, bodas, graduaciones y más. Cuando es necesario, selecciona una tarjeta apropiada y la envía al destinatario. Ella es increíblemente buena para recordar enviar tarjetas en los momentos apropiados porque ha reducido la tensión que produce hacerlo. Durante años, yo era todo lo contrario. Si me enteraba que alguien había tenido un bebé, pensaba: «Debo enviar una tarjeta de felicitación». Pero podían pasar semanas antes de que volviera a pensar en ello y me acordara de pasar a la tienda a comprarla. Para entonces solía ser demasiado tarde. El hábito no era sencillo para mí.

Hay muchas maneras de preparar el ambiente para que esté listo para su uso inmediato. Si quieres preparar un desayuno nutritivo, desde la noche anterior deja la sartén en la estufa, coloca el aceite en aerosol a un lado, y saca todos los platos y utensilios que vas a necesitar. Así, cuando despiertes, hacer el desayuno será fácil.

- ¿Quieres dibujar más? Coloca tus lápices, plumas, cuadernos y otras herramientas de dibujo sobre tu escritorio, donde sean fácilmente accesibles.
- ¿Quieres hacer ejercicio? Prepara con anticipación la ropa apropiada, los zapatos, la maleta del gimnasio y la botella de agua.
- ¿Quieres mejorar tu dieta? Los fines de semana pela y pica montones de frutas y verduras y colócalos en contenedores de plástico en el refrigerador. Esto te permitirá tener fácil acceso a opciones saludables y listas para comer durante toda la semana.

Estas son maneras sencillas de hacer que el camino hacia un buen hábito ofrezca la menor cantidad posible de resistencias.

También puedes invertir este principio y preparar el ambiente para hacer que los malos hábitos se vuelvan difíciles. Si te das cuenta de que ves demasiada televisión, por ejemplo, desconéctala

después de usarla. Vuélvela a conectar solamente cuando seas capaz de decir el nombre del programa que quieres ver. Esta preparación crea suficiente tensión para evitar que veas la televisión sin pensar.

Si eso no es suficiente, puedes llevar la solución un paso más allá. Desconecta la televisión y quita las baterías del control remoto después de usarlos. Esto hará que tome algo de tiempo poder usar el control nuevamente. Si eres muy terco, guarda la televisión dentro del clóset cada vez que termines de usarla. Puedes estar seguro de que solamente la sacarás de ahí cuando realmente quieras ver un programa en especial. Entre más resistencia haya, menos posibilidades existen de que el hábito se repita.

Cuando es posible, dejo mi teléfono en otra habitación de la casa hasta que llega la hora del almuerzo. Cuando tengo mi teléfono al lado, toda la mañana lo estoy revisando constantemente sin razón. Pero cuando lo pongo en otra habitación, rara vez pienso en él y no me distraigo. Y la resistencia es suficiente como para evitar que vaya por él, a menos que realmente lo requiera. Como resultado, consigo tener tres o cuatro horas de trabajo continuo, sin interrupciones.

Si poner tu teléfono en otra habitación no es suficiente, pídele a un amigo o a alguien de tu familia que lo esconda durante unas cuantas horas. Dile a tu compañero de trabajo que lo mantenga guardado en su escritorio durante la mañana y te lo devuelva a la hora del almuerzo.

Es notable la poca resistencia que se requiere para evitar una conducta indeseable. Cuando coloco la cerveza en la parte posterior del refrigerador, donde no puedo verla, bebo menos. Cuando borro las aplicaciones de redes sociales de mi teléfono, pueden pasar semanas antes de que las vuelva a instalar y me conecte a ellas. Estos trucos no van a terminar con una verdadera adicción, pero para muchos de nosotros, un poco de tensión o resistencia puede ser la diferencia entre adquirir un buen hábito o caer en uno malo. Imagina el impacto acumulativo que se lograría al hacer docenas de cambios de este tipo y vivir en un ambiente diseñado para simplificar las conductas buenas y dificultar las conductas perjudiciales.

Ya sea que te estés aproximando a los cambios de conducta como un individuo, un padre de familia, un entrenador o un líder, debemos hacernos la siguiente pregunta: «¿Cómo puedo diseñar un mundo en el que sea fácil hacer lo que es correcto?». Rediseña tu vida para que las acciones que importan más sean siempre las más sencillas de realizar.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- El comportamiento humano sigue la ley del menor esfuerzo. Tendemos por naturaleza a elegir la opción que requiere la menor cantidad de trabajo.
- Crea un ambiente donde hacer lo correcto sea tan fácil como sea posible.
- Reduce la tensión asociada con las buenas conductas. Cuando la tensión o resistencia es elevada, los hábitos son difíciles.
- Prepara tu ambiente para que las acciones futuras sean sencillas.

NOTAS

[1] Jared Diamond, *Armas, gérmenes y acero: Breve historia de la humanidad en los últimos trece mil años*, México, Penguin Random House, 2016.

[2] Deepak Chopra usa la frase «ley del menor esfuerzo» para describir una de sus siete Leyes Espirituales del Yoga. Este concepto no se relaciona con el principio que estoy tratando en este libro.

[3] Esta analogía es una versión modificada de una idea de Josh Waitzkin mencionada en su entrevista con Tim Ferriss. «The Tim Ferriss Show, episodio 2: Josh Waitzkin», 2 de mayo 2014, audio, https://sound cloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode2josh-waitzkin

[4] James Surowiecki, «Better all the t ime», *New Yorker*, 10 de noviembre 2014, https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time [Cada vez mejor].

[5] Adición por sustracción es un ejemplo de un principio mayor conocido como *inversión*, acerca del cual he escrito con anterioridad en https://jamesclear.com/inversion. Estoy en deuda con Shane Parrish, quien precedió mis pensamientos sobre este tema cuando escribió sobre el porqué «evitar la estupidez es más sencillo que intentar ser brillante». Shane Parrish, «Avoiding stupidity is easier than seeking brilliance», *Farnam Street*, junio 2014, https://www.fs.blog/2014/06/avoiding- stupidity [Evitar la estupidez es más sencillo que intentar ser brillante].

[6] Owain Service *et al.,* «East: Four simple ways to apply behavioural insights», *Behavioural Insights Team*, 2015, http://38r8om2xjhh l25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wpcontent/uploads/ 2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf [Este: Cuatro sencillas maneras de aplicar percepciones conductuales].

[7] Oswald Nuckols es un alias que usé a petición del autor citado.

[8] Saul_Panzer_NY, «[Question] What one habit literally changed your life?», *Reddit*, 5 de junio 2017, https://www.reddit.com/r/get disciplined/com ments/6fgqbv/question_what_one_habit_ iterally_changed_your/ diieswq [(Pregunta) ¿Qué único hábito literalmente cambió tu vida?].

---

* Este es un principio fundamental de la física, donde se conoce como el Principio de la Acción Menor. Este principio establece que el camino seguido entre dos puntos dados será siempre el camino que requiera la menor cantidad de energía. Este sencillo principio apuntala las leyes del universo. A partir de esta idea es posible describir las leyes del movimiento y la relatividad.

* La frase *adición por sustracción* también es usada por equipos y negocios para referirse a la remoción de personal de un grupo determinado para volverlo más fuerte en general.

13 Cómo dejar de postergar usando la regla de los dos minutos

Twyla Tharp es reconocida como una de las más grandes bailarinas y coreógrafas de la era moderna. En 1992 ganó la beca MacArthur, conocida como la Beca de los Genios. Ha pasado la mayor parte de su carrera haciendo giras mundiales para presentar sus originales coreografías. Ella considera que mucho de su éxito se debe al desarrollo de sus hábitos cotidianos.

«Empiezo cada día de mi vida con un ritual», escribió. «Despierto a las 5:30 a.m., me pongo mi ropa para entrenar, mis calentadores, mi sudadera y mi gorro. Salgo a la calle fuera de mi casa en Manhattan, tomo un taxi y le pido que me lleve al gimnasio Pumping Iron que se encuentra en la esquina de la Calle 91 y la Avenida 1, donde hago ejercicio durante dos horas».

«El ritual no consiste en los estiramientos y el levantamiento de pesas que realizo cada mañana en el gimnasio. El ritual es tomar el taxi. En el momento en que le digo al taxista a dónde voy, he completado el ritual».

«Es un acto muy simple, pero hacerlo de la misma manera cada mañana, lo convierte en un hábito repetible, que es sencillo de hacer. Reduce la probabilidad de que lo deje de hacer o de que lo haga de manera distinta. Es uno más de los hábitos en mi arsenal de rutinas, y es una cosa menos a la que tengo que dedicar tiempo para pensar».[1]

Tomar un taxi cada mañana puede ser una acción insignificante, pero es un ejemplo perfecto de la Tercera Ley del Cambio de Conducta.

Los investigadores estiman que entre 40% y 50% de las acciones que realizamos en cualquier día dado son hábitos.[2] Esto es un porcentaje sustancial, pero la verdadera influencia de tus hábitos es mayor de lo que sugieren estos porcentajes. Los hábitos son elecciones automáticas que influyen en las decisiones conscientes que tomamos. Sí, un hábito puede ser completado en unos cuantos segundos, pero también puede moldear las acciones que realizas minutos o incluso horas después.

Los hábitos son como las rampas de entrada a las vías de alta velocidad. Te conducen hacia un camino y, antes de que te des cuenta, ya estás elevando la velocidad para llegar al siguiente comportamiento. Parece más fácil seguir haciendo lo que ya estás haciendo que empezar a hacer algo distinto. Te sientas a ver una mala película durante dos horas. Sigues comiendo botanas, aunque ya te sientes satisfecho. Dices que vas a revisar tu teléfono durante un minuto, pero cuando te das cuenta ya llevas veinte minutos viendo la pantalla. De esta manera, los hábitos que sigues sin pensar por lo regular determinan las elecciones que haces cuando estás pensando.[3]

Cada tarde, hay un pequeño momento —usualmente a las 5:15 p.m.— que moldea el resto de mis noches. Mi esposa llega a la casa del trabajo y hacemos una de las siguientes cosas. O nos ponemos nuestra ropa para entrenar y nos vamos al gimnasio o nos sentamos en el sofá, ordenamos comida india y nos ponemos a ver *The Office*[*] [*La oficina*]. Igual que Twyla Tharp que toma un taxi, nuestro ritual consiste en ponernos nuestra ropa para entrenar. Si me cambio de ropa, sé que

el entrenamiento tendrá lugar. Todo lo que sigue a continuación —manejar hasta el gimnasio, decidir qué ejercicios haré, pararme debajo de la barra fija— es sencillo una vez que he dado el primer paso.

Cada día hay un puñado de momentos que tienen un impacto mayúsculo. Me refiero a estas pequeñas elecciones como *momentos decisivos*.[4] El momento en el que decides ordenar la comida o prepararla tú mismo. El momento en que decides manejar tu automóvil o usar la bicicleta. El momento en que decides ponerte a hacer tu tarea o tomar el control del juego de video. Estas elecciones son como un camino que se bifurca.

MOMENTOS DECISIVOS

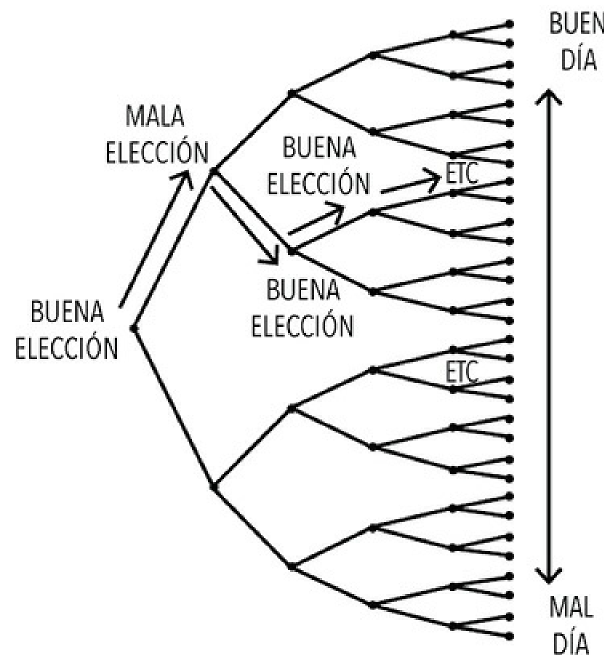


FIGURA 14. La diferencia entre un buen día y un mal día a veces tan solo consiste en unas cuantas elecciones productivas y saludables hechas en momentos decisivos. Cada una es como un camino que se bifurca, y esas decisiones se acumulan durante el día y, en última instancia, pueden conducir a resultados muy distintos.

Los momentos decisivos te ponen frente a una serie de opciones disponibles para tu ser futuro. Por ejemplo, cuando caminas hacia un restaurante, es un momento decisivo porque determina lo que vas a comer. Técnicamente, tú tienes el control de lo que vas a ordenar, pero en un sentido más amplio, solamente puedes ordenar alguna de las opciones que hay en el menú. Si caminas hacia un restaurante de carnes, vas a poder elegir entre solomillo o costilla, pero no podrás pedir *sushi*. Tus opciones están limitadas por lo que hay disponible. Están modeladas por tu primera elección.

Estamos limitados por los caminos a donde nos conducen nuestros hábitos. Esta es la razón por la cual, dominar nuestros momentos decisivos a lo largo del día es tan importante. Cada día está formado por muchos momentos, pero, en realidad, son unas pocas elecciones habituales las que determinan el camino que tomamos. Estas pequeñas elecciones se acumulan, cada una establece la trayectoria que nos indica cómo pasaremos el siguiente intervalo de nuestro tiempo.

Los hábitos son el punto de entrada, no el punto final. Los hábitos son el taxi, no el gimnasio.

LA REGLA DE LOS DOS MINUTOS

A pesar de que lo lógico sería empezar por lo más sencillo y pequeño, es común tratar de empezar por lo grande. Cuando sueñas con hacer un cambio, la emoción te domina de manera inevitable y terminas tratando de hacer demasiadas cosas en poco tiempo. La mejor manera de contrarrestar esta tendencia es usar la *regla de los dos minutos*,[5] la cual establece: «Cuando empiezas un nuevo hábito, no debe tomarte más de dos minutos».

Te darás cuenta de que es posible encontrar una versión de dos minutos de casi cualquier hábito.

- «Leer antes de dormir» se transforma en «Leer una página».
- «Hacer treinta minutos de yoga» se convierte en «Sacar mi tapete para hacer yoga».
- «Estudiar para la clase» equivale a «Abrir mi cuaderno de notas».
- «Doblar la ropa recién lavada» se convierte en «Doblar un par de calcetines».
- «Correr tres millas» equivale a «Amarrarme las agujetas de los tenis».

La idea es hacer, al principio, tus hábitos tan sencillos como sea posible. Cualquiera puede meditar durante un minuto, leer una página o guardar una pieza de ropa. Y, tal como dijimos anteriormente, esta es una estrategia poderosa porque una vez que empezamos a hacer lo correcto, es mucho más sencillo seguir haciéndolo. Un nuevo hábito no debería parecer un reto. Las acciones que *seguirán* pueden ser desafiantes, pero los primeros dos minutos deben ser sencillos. Lo que quieres es un *hábito umbral* que te conduzca a un camino más productivo.

Con frecuencia puedes descubrir los hábitos umbral que te conducirán al resultado deseado clasificando tus metas con una escala que vaya de lo «muy sencillo» a lo «muy difícil». Por ejemplo, correr un maratón es muy difícil. Correr 5 km es difícil. Caminar 10 000 pasos es moderadamente difícil. Caminar diez minutos es sencillo. Y ponerte los tenis es sumamente sencillo. Tu meta puede ser correr un maratón, pero tu hábito umbral es ponerte los tenis. Así es como sigues la regla de los dos minutos.

Muy sencillo	Sencillo	Moderado	Difícil	Muy difícil
Ponerse los tenis.	Caminar 10 minutos.	Caminar 10 000 pasos.	Correr 5 km.	Correr un maratón.
Escribir una oración.	Escribir un párrafo.	Escribir 1 000 palabras.	Escribir un artículo de 5 000 palabras.	Escribir un libro.
Abrir el cuaderno de apuntes.	Estudiar 10 minutos.	Estudiar tres horas.	Sacar 10 en todas las materias.	Obtener un posgrado.

La gente cree con frecuencia que es raro recibir reconocimiento por haber leído una sola página o por meditar durante un minuto o por hacer una llamada de ventas. Pero el punto no consiste en hacer una sola cosa. El punto es dominar el hábito de hacerte presente. La verdad es que un hábito debe estar firmemente establecido antes de poder mejorar. Si no puedes dominar la habilidad

básica de hacerte presente, entonces tienes pocas esperanzas de dominar los detalles más finos. En lugar de tratar de diseñar un hábito perfecto desde el principio, haz algo sencillo de manera consistente. Tienes que estandarizar antes de poder optimizar.

Conforme dominas el arte de hacer las acciones evidentes, los primeros dos minutos se vuelven simplemente un ritual al principio de una rutina más larga. Este no es simplemente un truco para hacer los hábitos más sencillos sino, en realidad, la manera ideal de dominar una habilidad complicada. Entre más ritualices el principio del proceso, es más probable que avances al estado de concentración profunda que se requiere para hacer grandes cosas. Al hacer el mismo calentamiento antes de cada sesión de ejercicios, haces que te sea más sencillo alcanzar el pico máximo de desempeño. Al realizar siempre el mismo ritual creativo, se vuelve más sencillo abordar el complejo trabajo de crear algo nuevo. Al desarrollar de manera consistente un hábito que te permita reducir los niveles de energía de tu cuerpo, será más fácil irte a dormir a una hora razonable cada noche. Quizá no seas capaz de automatizar todo el proceso, pero puedes lograr realizar la primera acción sin pensar. Consigue que el inicio sea sencillo y el resto se dará de manera natural.

La regla de los dos minutos puede parecer un truco para algunas personas. Tú sabes que la meta *real* es realizar el hábito más de dos minutos, así que podría parecer que estás tratando de engañarte a ti mismo. Nadie aspira realmente a leer una única página de un libro o a hacer solamente una lagartija o a abrir el cuaderno para ver sus notas. Y si sabes que trata solamente de un truco mental, entonces ¿cómo es posible caer en el engaño?

Si la regla de los dos minutos te parece forzada, intenta lo siguiente: realiza la acción durante dos minutos y luego detente. Sal a correr, pero *debes* detenerte después de dos minutos. Empieza a meditar, pero *debes* detenerte luego de dos minutos. Estudia árabe, pero *debes* detenerte dos minutos después de haber empezado. No se trata de una estrategia para comenzar, se trata de todo el proceso. Tu hábito *solamente* puede durar 120 segundos.

Uno de mis lectores usó esta estrategia para perder más de 100 libras. Al principio, iba al gimnasio diariamente, pero se decía a sí mismo que solo tenía permitido hacer cinco minutos de ejercicio. Iba al gimnasio, hacía ejercicio durante cinco minutos y se iba en cuanto terminaba. Después de unas semanas, empezó a ver a su alrededor y pensó: «Bueno, siempre vengo a este lugar de todas formas. Bien puedo empezar a quedarme durante más tiempo». Unos cuantos años después, el sobrepeso había desaparecido.

Escribir un diario nos puede dar otro ejemplo. Casi todo el mundo se puede beneficiar al poner sus pensamientos por escrito, pero la mayoría de las personas abandona sus diarios después de unos días o evitan esta actividad por completo porque sienten que es una tarea obligatoria.[*] El secreto es mantener la actividad siempre por debajo del punto donde se convierte en un trabajo. Greg McKeown, consultor en liderazgo del Reino Unido, logró el hábito de escribir diariamente en un diario mediante el sistema de escribir siempre *menos* de lo que él tenía ganas de escribir. Siempre dejaba de escribir en su diario antes de que comenzara a convertirse en un fastidio.[6] Ernest Hemingway creía en un consejo similar para cualquier tipo de escritura. «La mejor manera de escribir consiste en detenerse siempre cuando lo estás haciendo bien», solía decir.

Las estrategias de este tipo funcionan por otro motivo, también: refuerzan la identidad que quieres construir. Si apareces en el gimnasio cinco días seguidos —incluso si es durante solamente dos minutos—, estás sumando puntos para tu nueva identidad. No estás preocupándote por ponerte en forma. Te estás enfocando en convertirte en el tipo de persona que no falta a sus entrenamientos. Estás tomando la acción mínima necesaria para confirmar el tipo de persona que

quieres llegar a ser.

Raramente pensamos en el cambio de esta manera porque todos están enfocados en la meta final. Pero una lagartija es mejor que no hacer nada de ejercicio. Un minuto de práctica de guitarra es mejor que nada de práctica. Un minuto de lectura es mejor que nunca abrir un libro. Es mejor hacer menos de lo que te propusiste que no hacer nada.

En algún momento, una vez que has establecido el hábito y estás cumpliendo diariamente con hacerlo, puedes empezar a combinar la regla de los dos minutos con una técnica que llamamos *modelado de hábitos*,[7] de tal forma que puedas elevar tu hábito hasta la meta que te habías propuesto originalmente. Empieza por dominar los primeros dos minutos de la versión más sencilla de la conducta que quieres convertir en hábito. Luego, avanza hasta un paso intermedio y repite el proceso —enfócate solamente en los primeros dos minutos hasta que domines esa etapa antes de avanzar al siguiente nivel—. Finalmente, terminarás dominando el hábito que originalmente habías deseado desarrollar mientras sigues manteniendo tu atención donde debe estar: en los primeros dos minutos de la conducta.

Hábito	Levantarse temprano todos los días	Volverse vegano	Comenzar a hacer ejercicio
Fase 1	Llegar a casa a las 10 p.m. todas las noches.	Empezar a comer verduras en cada comida.	Ponerse la ropa para entrenar.
Fase 2	Apagar todos los aparatos (TV, teléfono, etc.) a las 10 p.m. todas las noches.	Dejar de comer animales con cuatro patas (vaca, cerdo, cordero, etc.).	Salir de casa (tratar de dar un paseo caminando).
Fase 3	Acostarse a las 10 p.m. en punto cada noche (leer un libro en la cama, platicar con tu pareja).	Dejar de comer animales con dos patas (pollo, pavo, etc.).	Manejar al gimnasio, hacer cinco minutos de ejercicio y salir del gimnasio.
Fase 4	Apagar las luces a las 10 p.m. en punto.	Dejar de comer animales que no tengan patas (pescado, almejas, ostiones, etc.).	Hacer ejercicio durante 15 minutos por lo menos una vez a la semana.
Fase 5	Despertar a las 6 a.m. diariamente.	Dejar de comer alimentos de origen animal (huevos, leche, queso).	Hacer ejercicio tres veces por semana.

Casi todas las metas importantes de la vida se pueden transformar en una conducta de dos minutos:

Quiero vivir una vida larga y saludable > Necesito ponerme en forma > Necesito hacer ejercicio > Necesito ponerme mi ropa para entrenar

Quiero tener un matrimonio feliz > Necesito ser una buena pareja > Debo hacer algo cada día para hacer la vida de mi pareja más sencilla > Debo planear las comidas

de la próxima semana

Cuando estés luchando para mantener un hábito, puedes usar la regla de los dos minutos. Es una manera sencilla de facilitar el desarrollo de hábitos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Los hábitos se pueden completar en unos cuantos segundos, pero siguen impactando nuestra conducta durante minutos e incluso horas después.
- Muchos hábitos ocurren en momentos decisivos —las elecciones que son como una letra *y* en un camino—, y te pueden conducir ya sea en dirección de un día bueno o de un día completamente improductivo.
- La regla de los dos minutos establece: «Cuando empiezas un nuevo hábito, debe tomarte menos de dos minutos hacerlo».
- Entre más ritualices el principio de un proceso, más posibilidades hay de que acabes por alcanzar el estado de concentración profunda que se requiere para alcanzar grandes logros.
- Hay que estandarizar antes de optimizar. No se puede mejorar un hábito que no existe.

NOTAS

[1] Twyla Tharp y Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide,* Nueva York, Simon and Schuster, 2006 [El hábito creativo: Apréndelo y úsalo de por vida].

[2] Wendy Wood, «Habits across the lifespan», 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan [Los hábitos a lo largo de la existencia].

[3] Benjamin Gardner, «A review and analysis of the use of "habit" in understanding, predicting, and influencing health-related behavior», *Health Psychology Review 9*, núm. 3, 2014, doi:10.1080/17437199.2013.876238 [Revisión y análisis del uso del "hábito" para entender, predecir e influenciar las conductas relacionadas con la salud].

[4] Un reconocimiento a Henri Cartier-Bresson, uno de los más grandes fotógrafos de exteriores de todos los tiempos, quien acuñó el término *momento decisivo*, pero para un propósito enteramente distinto: capturar imágenes impresionantes justo en el momento preciso.

[5] Me quito el sombrero ante David Allen, cuya versión de la regla de los dos minutos afirma: «Si te toma menos de dos minutos hacerlo, entonces hazlo ahora». Para mayor información véase David Allen, *Getting Things Done,* Nueva York, Penguin, 2015 [Haz lo que tienes que hacer].

[6] Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less,* Nueva York, Crown, 2014, p. 78 [*Esencialismo. Logra el máximo de resultados con el mínimo esfuerzo*, Madrid, Aguilar, 2014.

[7] Gail B. Peterson, «A day of great illumination: B.F. Skinner's discovery of shaping», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 82, núm. 3, 2004, doi:10.1901/jeab.2004.82-317 [Un día de gran iluminación: El descubrimiento del modelado de hábitos de B.F. Skinner].

---

* Para ser sinceros, esto todavía suena como una noche fabulosa.

* Diseñé un diario de hábitos específicamente para hacer que escribir un diario sea algo sencillo. Incluye una sección llamada «Un enunciado al día», donde simplemente tienes que escribir un enunciado acerca de lo que te pasó en el día. Puedes enterarte de más sobre este tema en: atomichabits.com/journal

14 Cómo hacer inevitables los buenos hábitos e imposibles los malos hábitos

Durante el verano de 1830, el escritor Víctor Hugo tenía que cumplir con una fecha de entrega casi imposible. Doce meses antes, el autor francés había prometido a su editor un nuevo libro. Pero en lugar de ponerse a escribir, se pasó todo ese año persiguiendo otros proyectos, atendiendo invitados y posponiendo el trabajo. Frustrado al ver esta situación, el editor respondió estableciendo una nueva fecha límite de entrega menos de seis meses después. El libro tenía que estar terminado en febrero de 1831.

Hugo confeccionó un extraño plan para vencer su postergación. Reunió toda su ropa y le pidió a un asistente que la guardara dentro de un gran baúl. Se quedó sin nada más que un gran chal. Sin tener ningún tipo de ropa para salir de casa, tuvo que permanecer en su estudio donde escribió furiosamente durante el otoño e invierno de 1830.[1] *El jorobado de Nuestra Señora de París* fue publicado dos semanas antes del plazo, el 14 de enero de 1831.*

Algunas veces el éxito se trata menos de facilitar los buenos hábitos y más de dificultar los malos hábitos. Esta es una inversión de la Tercera Ley del Cambio de Conducta: *hacerlo difícil*. Si constantemente te encuentras luchando para cumplir con tus planes, entonces puedes tomar una página de Víctor Hugo y hacer tus malos hábitos más difíciles, creando lo que los psicólogos llaman un *mecanismo de compromiso*.

Un mecanismo de compromiso es una elección que haces en el presente para controlar tus acciones en el futuro.[2] Es una manera de asegurar tu conducta futura, atarte a los buenos hábitos y apartarte de los malos hábitos. Cuando Víctor Hugo pidió que encerraran su ropa para poder concentrarse en su escritura, estaba creando un mecanismo de compromiso.*

Hay muchas formas de crear mecanismos de compromiso. Para evitar comer en exceso puedes comprar la comida en paquetes individuales en lugar de hacerlo en paquetes grandes. Puedes solicitar de manera voluntaria que te incluyan en la lista de jugadores no autorizados de casinos y sitios de póker por internet para prevenir que apuestes en exceso en el futuro. Incluso he escuchado de atletas que tienen que alcanzar un peso determinado antes de una competencia y para lograrlo dejan sus carteras en casa. Eso les asegura que no se sentirán tentados a comprar comida chatarra.

Otro ejemplo es el de mi amigo y experto en formación de hábitos, Nir Eyal, quien adquirió un temporizador automático, que es un adaptador que se conecta entre el módem y el contacto eléctrico que le pasa corriente.[3] Mi amigo programó el temporizador para que a las diez de la noche se cortara la electricidad automáticamente y el módem se apagara. Cuando el internet se apaga en su casa, todos saben que es hora de ir a la cama.

Los mecanismos de compromiso son útiles porque permiten tomar ventaja de las buenas intenciones antes de que caigamos víctimas de la tentación. Siempre que estoy tratando de reducir

las calorías que como, por ejemplo, le pido al mesero que divida mi comida en dos y empaque la mitad para llevar *antes* de que me sirvan la comida. Si espero hasta que la comida está servida y me digo a mí mismo «solo comeré la mitad», nunca funcionaría.

La clave consiste en cambiar la tarea de tal forma que requiera más trabajo abandonar el buen hábito que empezar a realizarlo. Si te sientes motivado para entrenar y ponerte en forma, programa una sesión de yoga y págala por adelantado. Si estás emocionado acerca de un nuevo negocio que quieres emprender, envía un correo electrónico a un empresario que respetes y organiza una llamada de asesoría. Cuando llegue el momento de actuar, la única manera de escapar será cancelar la reunión, lo cual requiere esfuerzo e incluso te puede costar dinero.

Los mecanismos de compromiso aumentan las posibilidades de que hagas lo correcto en el futuro al provocar que los malos hábitos se vuelvan difíciles en el presente. Sin embargo, podemos mejorar esta opción. Podemos hacer que los buenos hábitos sean inevitables y los malos hábitos, imposibles.

CÓMO AUTOMATIZAR UN HÁBITO Y NUNCA PENSAR EN ÉL OTRA VEZ

John Henry Patterson nació en Dayton, Ohio, en 1844. Pasó su infancia trabajando en la granja de su familia y haciendo turnos en el aserradero de su padre. Después de ir a la universidad en Darmouth, Patterson regresó a Ohio y abrió una pequeña tienda de suministros para mineros de carbón.

Parecía ser una buena oportunidad. La tienda tenía que enfrentar muy poca competencia y contaba con una buena cantidad de clientes regulares. De cualquier manera, Patterson tenía dificultades para ganar dinero. Fue entonces cuando se dio cuenta de que sus empleados le estaban robando.

A mediados del siglo XIX, era común que los empleados cometieran robos en los lugares donde trabajaban. Los recibos se guardaban en un cajón abierto y podían alterarse o tirarse fácilmente. No había cámaras de video para vigilar la conducta de los empleados y no había computadoras para llevar registros de las transacciones. A menos que estuvieras dispuesto a rondar sobre tus empleados cada minuto del día o a realizar todas las transacciones tú mismo, era muy difícil evitar los robos.

Mientras Patterson estaba meditando sobre su predicamento, se topó con el anuncio de un nuevo invento que se llamaba la Caja Registradora Incorruptible de Ritty. Diseñada por otro residente de Dayton, James Ritty, era la primera caja registradora de la historia. La máquina automáticamente encerraba el dinero y los recibos que había dentro de ella al terminar cada transacción. Patterson compró dos por 50 dólares cada una.

El robo de los empleados en su tienda desapareció de un día para otro. Durante los siguientes seis meses, el negocio de Patterson pasó de perder dinero a generar ganancias de 5 000 dólares —el equivalente a 100 000 dólares de hoy.[4]

Patterson estaba tan impresionado con la máquina que cambió de negocio. Compró los derechos del invento de Ritty y abrió la National Cash Register Company [Compañía Nacional de Cajas Registradoras]. Diez años después, la nueva compañía contaba con más de mil empleados y estaba en camino de convertirse en uno de los negocios más exitosos de su tiempo.

La mejor manera de terminar con un mal hábito es convertirlo en algo impráctico. Aumentar la

tensión y la resistencia hasta que ya no se tenga la opción de actuar. Lo brillante de la solución de la caja registradora fue que automatizó la conducta ética al hacer el robo prácticamente imposible. En lugar de tratar de reemplazar a los empleados, la buena conducta se volvió automática.

Algunas acciones —como instalar una caja registradora— rinden frutos una y otra vez. Estas opciones que se toman una sola vez en la vida requieren un poco de esfuerzo al principio, pero luego adquieren valor agregado con el tiempo. Me siento fascinado por la idea de que una decisión única pueda dar beneficios una y otra vez. Por ello encuesté a mis lectores para averiguar cuáles eran las acciones que habían realizado una sola vez pero que los habían conducido a desarrollar los mejores hábitos a largo plazo.[5] La siguiente tabla muestra algunas de las respuestas más populares:

Acciones que se realizan una sola vez en la vida y que garantizan el desarrollo de buenos hábitos	
Nutrición	Felicidad
Adquiere un filtro que limpie el agua que usas para beber.	Adopta un perro.
Usa platos más pequeños para reducir la ingesta calórica.	Cámbiate a un vecindario amigable, tranquilo y sociable.
Sueño	Salud en general
Compra un buen colchón.	Aplícate todas las vacunas.
Pon cortinas que bloqueen el paso de luz.	Cómprate zapatos de alta calidad que eviten los dolores de espalda.
Saca la TV de tu recámara.	Cómprate una silla con soporte para la espalda o un escritorio de pie.
Productividad	Finanzas
Cancela tu suscripción a correos electrónicos publicitarios.	Inscríbete a un plan automático de ahorros.
Apaga las notificaciones y pon los chats grupales en modo de silencio.	Activa los sistemas de pagos automáticos.
Pon tu celular en modo de silencio.	Cancela el servicio de televisión por cable.
Utiliza filtros de correo electrónico para limpiar tu cuenta de entrada.	Averigua maneras de reducir las tarifas de los servicios.
Elimina los juegos y las aplicaciones de redes sociales de tu teléfono.	

Podría apostar que si cualquier persona promedio realizara simplemente la mitad de estas acciones una vez en la vida —aun si no le dedicara otro pensamiento al desarrollo de sus hábitos—, se encontraría viviendo una mejor vida dentro de un año. Estas acciones de una sola vez en la vida son una manera directa de aplicar la Tercera Ley del Cambio de Conducta. Estas acciones facilitan el buen dormir, la alimentación saludable, la productividad, el ahorro y, en general, una

vida mejor.

Por supuesto, hay muchas formas de automatizar los buenos hábitos y de eliminar los malos. Típicamente, puedes poner la tecnología a tu servicio. La tecnología puede transformar las acciones que antes eran difíciles, fastidiosas y complicadas, y convertirlas en conductas que son sencillas, indoloras y simples. La tecnología es una manera confiable y efectiva de garantizar una conducta apropiada.

Esto es particularmente útil para conductas que ocurren con tan poca frecuencia que es poco probable que se conviertan en habituales. Las cosas que tienes que hacer solamente una vez al mes o al año —como revisar y balancear tu portafolio de inversión—, no se repiten con suficiente frecuencia como para convertirse en hábitos, por lo tanto resulta bastante beneficioso hacer que la tecnología te «recuerde» lo que tienes que hacer.

Otros ejemplos incluyen:

- Medicina: Puedes programar tus visitas al médico y definir recordatorios automáticos.
- Finanzas personales: Los empleados pueden ahorrar para el retiro mediante descuentos automáticos de su nómina.
- Cocina: Puedes solicitar que un servicio de entregas haga las compras de alimentos por ti.
- Productividad: La navegación por las redes sociales puede eliminarse con un bloqueador de sitios web.

Cuando automatizas una gran parte de tu vida cotidiana, puedes dedicar tu tiempo y esfuerzo a las tareas que las computadoras no pueden realizar todavía. Cada hábito que ponemos en manos de la tecnología libera tiempo y energía para que los pongamos al servicio de nuestra siguiente etapa de crecimiento. Como el matemático y filósofo Alfred Whitehead escribió: «La civilización avanza al aumentar el número de operaciones que podemos realizar sin tener que pensar en ellas».[6]

Por supuesto, el poder de la tecnología también puede jugar en nuestra contra. Ver en exceso la pantalla se convierte en un hábito porque cuesta más trabajo dejar de verla que continuar viéndola. En lugar de necesitar que oprimas un botón para avanzar al siguiente episodio, Netflix y Youtube siguen reproduciendo capítulos automáticamente para ti. Todo lo que necesitas para seguir viendo es mantener los ojos abiertos.

La tecnología crea un nivel de conveniencia que te permite actuar para complacer tus más mínimos caprichos y deseos. Ante la menor manifestación de hambre, puedes ordenar comida que te será entregada directamente en tu puerta. Ante la menor seña de aburrimiento, te puedes extraviar en el vasto espacio de las redes sociales. Cuando el esfuerzo requerido para actuar según tus deseos equivale a cero de manera efectiva, puedes caer presa de cualquier impulso que se presente en un momento dado. El defecto de la automatización es que nos encontramos a nosotros mismos saltando de una tarea sencilla a otra sin darnos tiempo para hacer un trabajo más complicado pero, a la larga, mucho más gratificante.

Con frecuencia me descubro navegando por las redes sociales durante mi tiempo de inactividad. Si me siento aburrido aunque sea durante una fracción de segundo, tomo mi teléfono celular. Es sencillo justificar estas pequeñas distracciones diciendo cosas como «solo estoy tomando un descanso», pero si dejamos que se acumulen, pueden convertirse en un problema serio. El constante uso del pretexto «solo un minuto más» puede evitar que hagamos algo importante. (No soy un caso único. La persona promedio pasa más de dos horas al día en las redes sociales.[7]

Piensa qué harías si tuvieras 600 horas extra por año).

El año durante el cual estuve escribiendo mi libro, experimenté con una estrategia de gestión de tiempo. Cada lunes mi asistente reseteaba las contraseñas de mis cuentas de redes sociales. Esto me permitía trabajar toda la semana sin distracciones. Los viernes, ella me enviaba las contraseñas. De esa forma tenía todo el fin de semana para disfrutar lo que me ofrecían las redes sociales hasta el siguiente lunes, cuando mi asistente volvía a cambiar las contraseñas. (Si no cuentas con un asistente, pídele a un amigo o a un miembro de tu familia que te ayude a seguir esta estrategia cambiando tus contraseñas cada semana).

Una de las sorpresas más grandes fue lo rápido que me adapté a hacer esto. Durante la primera semana en que estuve aislado de las redes sociales, me di cuenta de que no necesitaba revisarlas tan frecuentemente como lo había estado haciendo y ciertamente no necesitaba revisarlas a diario. Lo que había estado pasando era que la facilidad para tener acceso a ellas se había convertido en una opción accesible. Una vez que eliminé esa golosina mental de mi ambiente, fue mucho más fácil alimentar mi mente con material saludable.

Cuando la automatización trabaja a tu favor, puede convertir tus buenos hábitos en inevitables y tus malos hábitos en imposibles. Es la mejor manera de garantizar tu comportamiento futuro en lugar de confiar en tu fuerza de voluntad del momento. Al utilizar mecanismos de compromiso, decisiones estratégicas de una sola ocasión y tecnología, puedes crear un ambiente de inevitabilidad —un espacio donde los buenos hábitos no son únicamente un resultado que esperas alcanzar sino un resultado que está virtualmente garantizado de antemano.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La inversión de la Tercera Ley del Cambio de Conducta es *hacerlo difícil*.
- Un mecanismo de compromiso es una elección que haces en el presente para garantizar un mejor comportamiento en el futuro.
- La mejor manera de asegurar tu comportamiento futuro consiste en automatizar tus hábitos.
- Las elecciones que tenemos que tomar una sola vez —como comprar un mejor colchón o inscribirse en un plan de ahorros automático— son acciones individuales que automatizan tus hábitos futuros y producen ganancias que se incrementan con el tiempo.
- Usar la tecnología para automatizar tus hábitos es la manera más confiable y efectiva de garantizar el comportamiento apropiado.

NOTAS

[1] Adèle Hugo y Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life,* Nueva York, Carleton, 1864 [Víctor Hugo, por un testigo de su vida].

[2] Gharad Bryan, Dean Karlan, Scott Nelson, «Commitment devices», *Annual Review of Economics* 2, núm. 1, 2010, doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324 [Mecanismos de compromiso].

[3] «Nir Eyal: Addictive tech, killing bad habits & apps for life hacking-#260», entrevista de Dave Asprey, *Bulletproof*, 13 de noviembre 2015, https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking -260/ [Nir Eyal: Tecnología adictiva, eliminando malos hábitos y aplicaciones para resolver la vida diaria].

[4] «John H. Patterson-:ringing up success with the incorruptible cashier», *Dayton Innovation Legacy*, http:// www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html, fecha de consulta 8 de junio 2016 [John Patterson: Tocando el timbre del éxito con la caja registradora incorruptible].

[5] James Clear (@james_clear), «What are one-time actions that pay off again and again in the future?», Twitter, 11 de febrero 2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659 [¿Cuáles son las acciones que se realizan una vez en la vida y que dan resultado una y otra vez en el futuro?].

[6] Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics,* Cambridge, Reino Unido, Cambridge University Press, 1911, p. 166 [*Introducción a las matemáticas,* Buenos Aires, Emecé Editores, 1944].

[7] «GWI social», GlobalWebIndex, 2017, Q3, https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI% 20Social%20Summary%20Q3% 202017.pdf

Cómo crear un buen hábito	
Primera Ley	*Hacerlo obvio*
1.1	Llena el *Registro de hábitos*. Escribe tus hábitos actuales y hazte consciente de ellos.
1.2	Usa la estrategia de intención de implementación: «Yo haré [CONDUCTA] a [HORA] en [LUGAR]».
1.3	Usa la estrategia de acumulación de hábitos: «Después de [HÁBITO ACTUAL] yo haré [NUEVO HÁBITO]
1.4	Diseña tu ambiente. Vuelve evidentes y obvias las señales de los hábitos positivos.
Segunda Ley	*Hacerlo atractivo*
2.1	Usa la vinculación de tentaciones. Vincula una acción que *quieras* hacer con una acción que *necesites* hacer.
2.2	Únete a un ambiente donde tu conducta deseada sea una conducta normal para el resto de los integrantes.
2.3	Crea un ritual de motivación. Haz algo que disfrutes mucho inmediatamente antes de realizar un hábito que sea difícil.
Tercera Ley	*Hacerlo sencillo*
3.1	Reduce la tensión y la resistencia. Reduce el número de pasos entre tú y tus buenos hábitos.

3.2	Prepara el ambiente para hacer que tus futuras acciones sean más sencillas.
3.3	Domina el momento decisivo. Optimiza las pequeñas elecciones que producen un impacto mayúsculo.
3.4	Usa la regla de los dos minutos. Simplifica tus hábitos hasta que puedan realizarse en dos minutos o menos.
3.5	Automatiza tus hábitos. Invierte en tecnología y en compras de una sola ocasión que aseguren tu conducta futura.
Cuarta Ley	*Hacerlo satisfactorio*

Cómo eliminar los malos hábitos	
Inversión de la Primera Ley	*Hacerlo invisible*
1.5	Reduce la exposición. Elimina las señales de tus hábitos negativos de tu ambiente.
Inversión de la Segunda Ley	*Hacerlo poco atractivo*
2.4	Replantea tu mentalidad. Resalta los beneficios que obtienes al evitar tus malos hábitos.
Inversión de la Tercera Ley	*Hacerlo difícil*
3.6	Incrementa la resistencia y la tensión. Aumenta el número de pasos entre tú y tus malos hábitos.
3.7	Usa un mecanismo de compromiso. Limita tus elecciones futuras solamente a aquellas que te beneficien.
Inversión de la Cuarta Ley	*Hacerlo insatisfactorio*

Puedes bajar e imprimir una versión de esta tabla en atomichabits.com/cheatsheet

---

* La ironía de cuánto se parece esta historia a mi propio proceso de escritura no me pasa inadvertida. A pesar de que mi propia editora fue mucho más flexible, y de que mi clóset siempre se mantuvo lleno, yo también creí necesario ponerme en arresto domiciliario para terminar mi manuscrito.

* Esto también se refiere a lo que se llama el «pacto de Ulises» o el «contrato de Ulises». Llamado así por Ulises, el héroe de *La Odisea*, quien pidió a sus marineros que lo ataran al mástil del barco en el que viajaban para que pudiera escuchar el encantador canto de las sirenas y evitar que este lo obligara a dar vuelta al barco para tratar de llegar a ellas y, en su lugar, acabar chocando contra las rocas. Ulises se dio cuenta de los beneficios de asegurar sus acciones futuras mientras su mente estaba lúcida en lugar de esperar a ver a dónde lo podían llevar sus deseos del momento. Peter Ubel, «The Ulysses strategy», *The New Yorker*, 11 de diciembre 2014, https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategyself-control [La estrategia de Ulises].

CUARTA LEY
HACERLO SATISFACTORIO

15 La regla cardinal del cambio de conducta

En la segunda mitad de la década de 1990, un servidor público del sector salud llamado Stephen Luby dejó su pueblo natal en Omaha, Nebraska, y se compró un boleto de ida a Karachi, Pakistán.

Karachi era una de las ciudades más pobladas en el mundo. Para 1998, más de nueve millones de personas la llamaban hogar.[1] Se trataba del centro económico de Pakistán y era un centro regulador del transporte con algunos de los aeropuertos y puertos más activos de la región. En las secciones comerciales de la ciudad se podían encontrar todas las comodidades de la vida urbana moderna y animadas calles. Pero al mismo tiempo, Karachi era una de las ciudades menos habitables del mundo.

Más del 60% de los residentes de Karachi vivían en asentamientos ilegales y barrios marginales.[2] Estos vecindarios densamente poblados estaban llenos de casas improvisadas construidas con viejos cartones, bloques de hormigón y otros materiales de desecho. No había servicio de limpia ni de recolección de basura. Carecían de cableado eléctrico y de agua potable. En época de secas, las calles eran una combinación de polvo y basura. En época de lluvias, se convertían en fosos lodosos de aguas negras. Las colonias de mosquitos florecían en los charcos de agua estancada y los niños jugaban en medio de la basura.

Estas condiciones insalubres fomentaban el desarrollo de todo tipo de enfermedades. Las fuentes contaminadas de agua provocaban epidemias de diarrea, vómito y dolor abdominal. Casi un tercio de los niños que vivían ahí sufrían desnutrición. Con tanta gente hacinada en un espacio tan pequeño, las infecciones por virus y bacterias se esparcían rápidamente. Justamente esta crisis de salud pública era lo que había llevado a Stephen Luby a Pakistán.[3]

Luby y su equipo se dieron cuenta de que en un ambiente con una salubridad tan escasa, el simple hábito de lavarse las manos podría hacer una verdadera diferencia en la salud de los residentes. Pero pronto descubrieron que mucha gente ya tenía conocimiento de que lavarse las manos era importante.

Y, sin embargo, a pesar de que tenían este conocimiento, muchos residentes se lavaban las manos de manera descuidada. Algunas personas simplemente ponían las manos debajo del agua corriente con rapidez. Otras solamente se lavaban una mano. Otras simplemente se olvidaban de lavarse antes de preparar los alimentos. Todos *afirmaban* que lavarse las manos era importante, pero pocos habían formado un hábito a partir de este conocimiento. El problema no era que no lo supieran. El problema era la consistencia.

Fue entonces cuando Luby y su equipo se asociaron con Procter & Gamble para proveer a la población con jabón Safeguard [Escudo]. Comparado con una barra normal de jabón, la

experiencia de lavarse con Safeguard era una experiencia más disfrutable.

—En Pakistán, Safeguard era un jabón de lujo —me comentó Luby—. Los participantes en el estudio generalmente mencionaban lo mucho que les gustaba.[4]

El jabón hacía espuma fácilmente y la gente se podía enjabonar con espuma. Además tenía un olor muy agradable. De manera inmediata, lavarse las manos se volvió un poco más placentero.

—Me parece que la meta de la publicidad de lavarse las manos no consiste en lograr un cambio de conducta sino en adoptar un hábito —dijo Luby—. Es mucho más sencillo para la gente adoptar un producto que proporciona una fuerte señal sensorial positiva, por ejemplo el sabor a menta de la pasta de dientes, que adoptar un hábito que no proporciona sensaciones gratas, como usar el hilo dental. El equipo de mercadotecnia de Procter & Gamble habló acerca de hacer del lavado de manos una experiencia positiva.

En el transcurso de unos meses, los investigadores vieron una rápida mejoría en la salud de los niños del vecindario. La tasa de diarrea disminuyó 52%; la neumonía, 48%, y el impétigo, una infección bacterial de la piel, un 35 por ciento.[5]

Los efectos a largo plazo fueron incluso mejores.

—Regresamos a algunas de las casas en Karachi seis años después —me contó Luby—. Más del 95% de las familias a las que se les regaló el jabón y se les animó a lavarse las manos ya tenían un lugar destinado a este fin con jabón y agua disponible cuando nuestro equipo fue de visita.[6] No le habíamos dado nada de jabón al grupo intervenido durante los últimos cinco años, pero durante la investigación ellos se acostumbraron a lavarse las manos y mantuvieron la práctica con el paso de los años.

Este es un poderoso ejemplo de la Cuarta Ley del Cambio de Conducta: *hacerlo satisfactorio*.

Somos más proclives a repetir una conducta cuando la experiencia es satisfactoria. Esto es completamente lógico. Los sentimientos de placer —incluso aquellos que son menores como lavarse las manos con un jabón que huele bien y hace mucha espuma— son señales que le indican al cerebro: «Esto se siente bien. Haz esto de nuevo la próxima vez». El placer le enseña a nuestro cerebro que una conducta vale la pena ser recordada y repetida.

Podemos usar como ejemplo la historia de la goma de mascar. La goma de mascar se había vendido comercialmente durante el siglo XIX,[7] pero no fue hasta que Wrigley se lanzó al negocio en 1891 cuando mascarla se convirtió en un hábito a escala mundial. Las primeras versiones de la goma de mascar fueron hechas con resinas sin sabor, masticables, pero no sabrosas. Wrigley revolucionó la industria al añadirles sabores como menta y frutas, lo cual hizo que el producto se volviera sabroso y a la vez divertido de usar.[8] Luego fueron un paso más allá y comenzaron a promocionar la goma de mascar como un medio para tener una boca limpia. En los anuncios publicitarios de la época se leía: «Refresca tu sabor».

Los sabores agradables y la sensación de tener la boca limpia proporcionaron pequeños refuerzos inmediatos y convirtieron al producto en algo que era satisfactorio cuando se usaba. El consumo se disparó por los cielos y Wrigley se convirtió en la mayor compañía fabricante de goma de mascar en el mundo.[9]

La pasta de dientes tuvo una trayectoria semejante.[10] Los fabricantes disfrutaron de un gran éxito cuando añadieron sabores como menta, hierbabuena y canela a sus productos. Estos sabores no mejoraban la efectividad de la pasta de dientes. Solamente creaban una sensación de tener la boca limpia y fresca y hacían la experiencia de lavarse los dientes mucho más disfrutable. Mi esposa, de hecho, dejó de usar la pasta de dientes Sensodyne porque no le gustaba el sabor que le dejaba en la boca al terminar de lavarse. Se cambió a una marca que tenía sabor a menta, la cual probó

ser más satisfactoria.

De manera contraria, si una experiencia no es satisfactoria, tenemos pocas razones para repetirla. En el curso de mi investigación me topé con la historia de una mujer que tenía un pariente narcisista que le resultaba insoportable. En un intento por pasar menos tiempo con este egomaníaco, ella actuaba de manera tan poco interesante y aburrida como era posible cuando él estaba cerca. Después de algunos encuentros, él empezó a evitarla a *ella* porque le parecía anodina.[11]

Historias como esta son evidencia de la regla cardinal del cambio de conducta: *Lo que se recompensa, se repite. Lo que se castiga, se evita.* Uno aprende lo que hará en el futuro dependiendo de si fue premiado o castigado en el pasado. Las emociones positivas cultivan hábitos. Las emociones negativas los destruyen.

Las primeras tres Leyes del Cambio de Conducta —*hacerlo obvio, hacerlo atractivo, hacerlo sencillo*— aumentan las posibilidades de que una conducta se realice en *esta* ocasión. La Cuarta Ley del Cambio de Conducta —*hacerlo satisfactorio*— aumenta las posibilidades de que una conducta se repita en la *siguiente* ocasión. Esto completa el ciclo de los hábitos.

Pero hay un truco. No estamos buscando cualquier tipo de satisfacción. Estamos buscando satisfacción inmediata.

LA DISCREPANCIA ENTRE LAS RECOMPENSAS INMEDIATAS Y LAS RECOMPENSAS RETARDADAS

Imagina que eres un animal deambulando por las planicies de África —una jirafa o un elefante o un león—. En un día dado, la mayoría de tus decisiones tienen un impacto inmediato. Siempre estás pensando qué comer o dónde dormir o cómo evitar a un depredador. Estás constantemente enfocado en el presente y el futuro cercano. Vives en lo que los científicos llaman *sistema de retorno inmediato* porque tus acciones producen resultados claros e inmediatos.

Ahora regresa a tu estado humano. En la sociedad moderna muchas de las elecciones que haces *no* te beneficiarán de manera inmediata. Si haces un buen trabajo, recibirás un cheque con tu pago unas semanas después. Si haces ejercicio hoy, quizá logres eliminar el sobrepeso el año entrante. Si ahorras ahora, quizá logres reunir suficiente capital para tu retiro dentro de algunas décadas. Vives en lo que los científicos llaman un *sistema de retorno retardado* porque puedes trabajar durante años antes de que tus acciones produzcan el resultado buscado.

El cerebro humano no evolucionó para la vida en un sistema de retorno retardado. Los restos más antiguos del hombre moderno, conocido como *Homo sapiens*, tienen aproximadamente 200 000 años.[12] Estos fueron los primeros seres humanos que tuvieron un cerebro relativamente similar al nuestro. En particular, el neocórtex —la región más desarrollada y nueva de nuestro cerebro, la responsable de las funciones cerebrales más complejas como el lenguaje— era casi del mismo tamaño hace 200 000 años que ahora.[13] Actualmente estamos caminando por ahí con el mismo *hardware* que nuestros ancestros paleolíticos.

Fue recientemente, durante los últimos quinientos años aproximadamente, que la sociedad cambió y adoptó de manera predominante un sistema de retorno retardado.[*14] Comparada con la edad del cerebro, la sociedad moderna es realmente nueva. Durante los últimos cien años hemos visto el surgimiento del automóvil, el avión, la televisión, la computadora personal, el internet, el teléfono inteligente y Beyoncé. El mundo ha cambiado mucho en años recientes, pero la naturaleza

humana ha cambiado mucho menos.[15]

Igual que los otros animales en la sabana africana, nuestros ancestros pasaban sus días protegiéndose de graves peligros, asegurando su siguiente alimento y buscando refugio de las tormentas. Tiene sentido que se le diera un valor tan alto a la gratificación instantánea. El futuro distante es un factor que preocupaba mucho menos. Y después de miles de generaciones sumergidas en un sistema de retorno inmediato, nuestros cerebros humanos evolucionaron de tal manera que preferimos los resultados rápidos sobre aquellos que llegan a largo plazo.[16]

Los economistas de la conducta se refieren a esta tendencia como *inconsistencia temporal*. En otras palabras, la manera en que nuestro cerebro evalúa las recompensas es consistente a través del tiempo.[*] Tú valoras el presente más que el futuro. Por lo regular, esta tendencia nos resulta bastante útil. Una recompensa que es *segura* en este momento típicamente es más valiosa que una mera *posibilidad* en el futuro. Pero ocasionalmente nuestra predisposición por la gratificación instantánea nos causa problemas.

¿Por qué alguien fumaría si sabe que hacerlo incrementa el riesgo de contraer cáncer de pulmón? ¿Por qué alguien comería en exceso si sabe que hacerlo incrementa el riesgo de sufrir obesidad? ¿Por qué alguien tendría relaciones sexuales sin protección si sabe que ello puede tener como resultado una enfermedad de transmisión sexual? Una vez que entiendes cómo nuestro cerebro prioriza las recompensas, las respuestas se hacen más claras: las consecuencias de los malos hábitos son retardadas mientras las recompensas son inmediatas. Fumar quizá te mate dentro de diez años, pero reduce el estrés y satisface la ansiedad por nicotina ahora. Comer en exceso es dañino a largo plazo, pero apetecible en este momento. El sexo —ya sea seguro o no— nos proporciona placer inmediato. La enfermedad, si ocurre, no aparecerá sino hasta dentro de varios días o incluso años.[17]

Cada hábito produce resultados múltiples con el paso del tiempo. Desafortunadamente, estos resultados por lo regular están mal alineados. Con nuestros malos hábitos el resultado inmediato usualmente se siente bien, pero el resultado último se siente mal. Con los buenos hábitos, sucede lo contrario: el resultado inmediato no se disfruta, pero el resultado último sí se siente bien. El economista francés Fréderic Bastiat explicaba el problema con claridad cuando escribió: «Casi siempre sucede que cuando la consecuencia inmediata es favorable, las consecuencias posteriores son desastrosas y viceversa... Por lo regular, entre más dulce es la primera fruta que produce un hábito, más amargas son las frutas que llegan posteriormente».[18]

Dicho con otras palabras, los costos de tus buenos hábitos se dan en el presente. Los costos de tus malos hábitos se darán en el futuro.

La tendencia de nuestro cerebro a priorizar el momento presente significa que no puedes confiar en las buenas intenciones. Cuando haces un plan —para perder peso, escribir un libro o aprender un idioma— en realidad estás haciendo planes para tu ser futuro.[19] Y cuando contemplas lo que quieres que sea tu vida en el futuro, es fácil ver el valor de realizar acciones que te traerán beneficios a largo plazo. Todos queremos mejores vidas para nosotros en el futuro. Sin embargo, cuando llega el momento de las decisiones, por lo regular la gratificación inmediata prevalece. Ya no estás tomando una decisión para el futuro tú, ese que sueña con estar en forma o con ser rico o más feliz. Estás haciendo una elección para el tú presente, ese que quiere estar satisfecho, mimado y entretenido. Como regla general, entre más placer inmediato obtengas a partir de una acción, más debes cuestionarte si dicha acción está alineada con tus metas a largo plazo.[*]

Ahora que contamos con un mejor entendimiento de lo que causa que nuestro cerebro repita

algunos comportamientos y evite otros, actualicemos la regla cardinal del cambio de conducta: Lo que es recompensado de manera *inmediata* se repite. Lo que es castigado de manera *inmediata* se evita.

Nuestra preferencia por la gratificación instantánea revela una importante verdad acerca del éxito: debido a nuestra naturaleza, la mayoría de las personas se pasarán todo el día persiguiendo pequeñas dosis de satisfacción inmediata. El camino menos transitado es el camino de la gratificación retardada. Si estás dispuesto a esperar por las recompensas, enfrentarás menos competencia y, en muchas ocasiones, una recompensa mayor. Como dice el dicho: «El último kilómetro es el menos concurrido».

Esto es precisamente lo que ha demostrado la investigación. La gente mejor dotada para posponer la gratificación obtiene calificaciones superiores en las pruebas para ingresar a la universidad, es menos proclive a tener problemas de abuso de sustancias, tiene menos probabilidades de padecer obesidad, es capaz de ofrecer mejores respuestas al estrés y posee habilidades sociales superiores.[20] Todos hemos experimentado esto como parte de nuestra vida. Si pospones el ver televisión y terminas la tarea, generalmente aprendes más y obtienes mejores calificaciones. Si no compras postres y frituras en la tienda, generalmente comerás algo más saludable cuando llegues a casa. En algún momento, el éxito en cualquier campo requiere que ignores una recompensa inmediata en favor de una recompensa retardada.

Aquí está el problema: la mayoría de la gente sabe que posponer la gratificación es la opción más sabia. Todos quieren los beneficios que acarrean los buenos hábitos: ser saludables, productivos, vivir en paz. Pero estos resultados rara vez están presentes en nuestra mente en los momentos decisivos. Afortunadamente, es posible entrenarnos para aprender a posponer la gratificación —pero necesitamos trabajar en el sentido de la naturaleza humana en lugar de ir contra ella—. La mejor manera de hacer esto es añadir un poco de placer inmediato a los hábitos que nos brindarán recompensas a la larga y un poco de dolor inmediato a los hábitos que no nos traen recompensas.

CÓMO CONVERTIR LA GRATIFICACIÓN INSTANTÁNEA EN VENTAJA

Lo fundamental para que un hábito permanezca consiste en sentirse exitoso —incluso si es en forma modesta—. El sentimiento de éxito es una señal de que tu hábito rindió frutos y de que valió la pena el esfuerzo.

En un mundo perfecto, la recompensa por un buen hábito sería el hábito por sí mismo. En el mundo real, los buenos hábitos tienden a volverse valiosos solamente después de que te han proporcionado algo bueno. Durante las primeras etapas, todo es sacrificio. Has ido al gimnasio algunas veces, pero no eres ni más fuerte ni estás en mejor forma ni eres más veloz —al menos no de manera evidente—. Solo cuando han pasado algunos meses, una vez que has perdido algunos kilos o que los músculos de tus brazos se ven más definidos, es cuando se vuelve más sencillo hacer ejercicio solamente por los beneficios que brinda. Al principio necesitas una razón para mantenerte en el camino. Este es el motivo por el que las recompensas inmediatas son indispensables. Te mantienen emocionado, mientras las recompensas retardadas se acumulan en el fondo.

De lo que realmente estamos hablando en este momento —cuando nos referimos a las

recompensas inmediatas— es de la terminación de una conducta. La terminación o el final de cualquier experiencia es fundamental porque tendemos a recordarlo más que otras fases. Todos queremos que el final de nuestro hábito sea satisfactorio. La mejor manera de lograrlo es usando el *reforzamiento*. Esto se refiere al proceso de usar una recompensa inmediata para incrementar las probabilidades de repetir una conducta. La acumulación de hábitos, que revisamos en el Capítulo 5, vincula tu hábito a una señal inmediata, que vuelve evidente el momento de empezar. El reforzamiento vincula tu hábito con una recompensa inmediata, lo que hace que la conducta sea satisfactoria cuando la terminas.

El reforzamiento inmediato puede ser especialmente útil cuando estás tratando con *hábitos de evasión*, que son conductas que quieres dejar de hacer. Puede ser desafiante mantener hábitos como «nada de compras frívolas» o «nada de alcohol durante este mes» porque nada sucede cuando evitas los tragos de la hora feliz o dejas de comprar un par de zapatos. Puede ser difícil sentirse satisfecho cuando no hay acción en primer lugar. Todo lo que estás haciendo es resistir la tentación, y no hay nada satisfactorio en ello.

Una solución es transformar la situación dentro de tu cabeza. Hay que hacer la evasión visible y significativa. Abre una cuenta de ahorros y ponle una etiqueta como «Chaqueta de piel», por ejemplo. Cuando logres dejar pasar una compra innecesaria, pon la cantidad equivalente dentro de la cuenta. ¿Dejaste de comprar un café por la mañana? Transfiere la cantidad a la cuenta. ¿No usarás este mes la suscripción de Netflix? Deposita el costo de la suscripción mensual a tu cuenta. Es como crear un programa de lealtad para ti mismo. La recompensa inmediata de verte ahorrar dinero para comprar una chaqueta de piel te hace sentir mucho mejor que si solamente te privas de lo que quieres. Estás logrando que no hacer nada se vuelva algo satisfactorio.

Uno de mis lectores y su esposa usaron una estrategia similar. Querían dejar de comer en restaurantes y empezar a cocinar juntos en casa. Llamaron a su cuenta de ahorros «Viaje a Europa». Cada vez que no iban a un restaurante y cocinaban en casa, transferían 50 dólares a su cuenta. Al final del año, usaron el dinero ahorrado para ir de vacaciones.

Vale la pena destacar que es importante seleccionar recompensas a corto plazo que refuercen tu identidad en lugar de otras que entren en conflicto contigo o con lo que quieres hacer. Comprar una chaqueta de piel puede funcionar bien si estás tratando de perder peso o leer más, pero no va a funcionar si estás tratando de atenerte a un presupuesto y ahorrar dinero. En su lugar, tomar un baño de burbujas o salir a pasear por placer son buenos ejemplos de cómo recompensarte a ti mismo concediéndote tiempo libre, lo cual se alinea con tu objetivo último de tener más independencia financiera. De manera similar, si tu recompensa por hacer ejercicio es comerte un tazón de helado, entonces estarás reuniendo votos para crear un conflicto de identidades y todo terminará siendo un fiasco. En su lugar, tal vez podrías hacer que tu recompensa fuera un masaje, lo cual es al mismo tiempo suntuoso y te ayuda a cuidar de tu cuerpo. De esta forma, la recompensa inmediata está alineada con tu objetivo a largo plazo que consiste en ser una persona sana.

Eventualmente, conforme las recompensas intrínsecas como estar de mejor humor, tener más energía y reducir el estrés se van haciendo presentes, te dejarás de preocupar por perseguir la recompensa secundaria. La identidad por sí misma se convierte en el refuerzo. Tú lo haces porque eso es lo que tú eres y se siente bien ser tú mismo. Entre más un hábito se vuelva parte de tu vida, menos necesitarás un estímulo externo para mantenerlo. Los incentivos pueden iniciar un hábito. La identidad sostiene un hábito.

Dicho eso, hay que reconocer que se requiere un tiempo para que la evidencia se acumule y una

nueva identidad surja. El reforzamiento inmediato ayuda a mantener la motivación a corto plazo mientras esperas a que las recompensas a largo plazo lleguen.

En suma, un hábito necesita ser disfrutable para que dure. Pequeños reforzamientos —como el jabón que huele estupendamente o la pasta de dientes que tiene un sabor a menta refrescante o como el dinero que entra a tu cuenta de ahorros— pueden ofrecer el placer inmediato que se requiere para disfrutar un hábito. Y el cambio es sencillo cuando es disfrutable.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La Cuarta Ley del Cambio de Conducta es *hacerlo satisfactorio*.
- Tendemos a repetir una conducta cuando la experiencia es satisfactoria.
- El cerebro humano evolucionó para priorizar las recompensas inmediatas sobre las recompensas retardadas.
- La regla cardinal del cambio de conducta es: *Lo que es inmediatamente recompensado se repite. Lo que es inmediatamente castigado se evita.*
- Para lograr mantener un hábito, necesitas sentirte exitoso de manera inmediata —aunque solo sea de manera modesta.
- Las primeras tres Leyes del Cambio de Conducta —*hacerlo obvio, hacerlo atractivo y hacerlo sencillo*— incrementan las posibilidades de que una conducta sea realizada en esta ocasión. La Cuarta Ley del Cambio de Conducta —*hacerlo satisfactorio*— aumenta las posibilidades de que una conducta sea repetida en la siguiente ocasión.

NOTAS

[1] «Population size and growth of major cities, 1998 Census», Population Census Organization, http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/pop_major_cities.html [Tamaño de la población y crecimiento de las ciudades más importantes, Censo de 1998].

[2] Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013,* Newcastle upon Tyne, Reino Unido, Cambridge Scholars, 2015 [Estudios sobre Karachi: Documentos presentados en la Conferencia de Karachi en 2013].

[3] Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right,* Gurgaon, India, Penguin Random House, 2014 [El manifiesto de los problemas por resolver: Cómo hacer para mejorar las cosas].

[4] Todas las citas de esta sección fueron tomadas de una conversación por correo electrónico con Stephen Luby el 28 de mayo 2018.

[5] Stephen P. Luby *et al.,* «Effect of handwashing on child health: A randomised controlled trial», *Lancet* 366, núm. 9481, 2005, doi:10.1016/s0140-736(05)66912-7 [El efecto del lavado de manos en la salud infantil: Una prueba controlada efectuada en población elegida al azar].

[6] Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Stephen P. Luby *et al.,* «Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing Promotion in Karachi, Pakistan», *Tropical Medicine & International Health* 18, núm. 3, 2013, pp. 259-267, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/ pmc/articles/PMC4626884/ [Mejoras sostenidas en los indicadores de lavado de manos más de cinco años después de una promoción de lavado de manos en una prueba controlada aplicada a población elegida al azar en Karachi, Pakistán].

[7] Mary Bellis, «How we have bubble gum today», ThoughtCo, 16 de octubre 2017, https://www.thoughtco.com/historyofbubble-and-chewing-gum-1991856 [Cómo tenemos goma de mascar en nuestros días].

[8] Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley,* Tucson, University of Arizona Press, 2009, pp. 44-46 [Chicle: La goma de mascar de las Américas, desde los antiguos mayas hasta William Wrigley].

[9] «William Wrigley, Jr», *Encyclopaedia Britannica*, https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr, fecha de consulta 8 de junio 2018.

[10] Charles Duhigg, *El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en el trabajo*, Vergara, 2019; véase aparato crítico de Capítulo 2.

[11] Sparkly_alpaca, «What are the coolest psychology tricks that you know or have used?», *Reddit*, 11 de noviembre 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_ that_you/d9wcqsr/ [¿Cuáles son los trucos de psicología más padres que conoces o que has usado?].

[12] Ian Mcdougall, Francis H. Brown, John G. Fleagle, «Stratigraphic placement and age of modern humans from Kibish, Ethiopia», *Nature* 433, núm. 7027, 2005, doi:10.1038/nature03258 [Ubicación estratigráfica y edad de los humanos modernos de Kibish, Etiopía].

[13] Algunas investigaciones indican que el tamaño del cerebro humano alcanzó las proporciones modernas hace alrededor de 300 000 años. La evolución nunca se detiene, por supuesto, y la forma de la estructura parece haber continuado su evolución de manera significativa hasta que en algún momento alcanzó tanto la forma como el tamaño modernos entre los 100 000 y 35 000 años. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin y Philipp Gunz, «The evolution of modern human brain shape», *Science Advances* 4, núm. 1, 2018: eaao5961 [La evolución de la forma moderna del cerebro humano].

[14] La investigación original sobre este tema usaba los términos *sociedades de retorno retardado* y *sociedades de retorno inmediato*. James Woodburn, «Egalitarian societies», *Man* 17, núm. 3, 1982, doi:10.2307/2801707 [Sociedades egalitarias]. Escuché por primera vez acerca de la diferencia entre los ambientes de retorno inmediato y los de retorno retardado en una conferencia de Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior,* Chantilly, Virginia, Teaching, 2012 [Entendiendo los misterios del comportamiento humano]. El cambio a un sistema de retorno retardado probablemente empezó con la domesticación de la agricultura hace 10 000 años. Fue entonces cuando los agricultores empezaron a sembrar con anticipación y en espera de una cosecha meses después. Sin embargo, no fue hasta los siglos más recientes cuando nuestras vidas se llenaron de elecciones de retorno retardado: planes profesionales, planes de retiro, planes para vacacionar y otras muchas cosas que llenan nuestros calendarios.

[15] Los rápidos cambios en el ambiente de los siglos recientes han sobrepasado nuestra capacidad biológica para adaptarnos. En promedio toma aproximadamente 25 000 años para que cambios genéticos significativos sean seleccionados para ocurrir en una población humana. Para más información, véase Edward O. Wilson, *Sociobiology,* Cambridge, Massachusetts, Belknap Press,

1980, p. 151 [*Sociobiología*, México, Omega, 1995].

[16] Daniel Gilbert, «Humans wired to respond to short-term problems», entrevista de Neal Conan, *Talk of the Nation*, NPR, 3 de julio 2006, https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483 [Los seres humanos están programados para responder a problemas de corto plazo].

[17] Los temas de *conducta irracional* y *desviaciones cognitivas* se han vuelto bastante populares en años recientes. Sin embargo, muchas acciones que parecen irracionales tienen orígenes racionales si se considera el resultado inmediato que producen.

[18] Frédéric Bastiat y W.B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson,* Londres, Smith, 1859 [Lo que se ve y lo que no se ve: O la política económica en una lección].

[19] Me saco el sombrero ante el economista de la conducta Daniel Goldstein, quien dijo: «Hay una batalla desigual entre el yo presente y el yo futuro. Me refiero a que, aceptémoslo, el yo presente está presente. Está en control. Tiene el poder en este momento. Tiene dos heroicos y fuertes brazos que pueden levantar donas para llevarlas hasta la boca. Y el futuro yo ni siquiera está cerca. Está desvanecido en el futuro. Es débil. No tiene un abogado que lo defienda. No hay nadie que apoye al yo futuro. Por lo tanto el yo presente puede acabar con todos los sueños del yo futuro». Para más información, véase Daniel Goldstein, «The battle between your present and future self», TEDSalon NY2011, noviembre 2011, video, https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self [La batalla entre tu yo presente y tu yo futuro].

[20] Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen, Antonette Raskoff Zeiss, «Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification», *Journal of Personality and Social Psychology* 21, núm. 2, 1972, doi:10.1037/h0032198 [Mecanismos cognitivos y de atención para posponer la gratificación]; W. Mischel, Y. Shoda, M. Rodriguez, «Delay of gratification in children», *Science* 244, núm. 4907, 1989, doi:10.1126/science.2658056 [Retraso de la gratificación en niños]; Walter Mischel, Yuichi Shoda, Philip K. Peake, «The nature of adolescent competencies predicted by preschool delay of gratification», *Journal of Personality and Social Psychology* 54, núm. 4, 1988, doi:10.1037//0022–514.54.4.687 [La naturaleza de las competencias de los adolescentes preparadas por el retraso en la gratificación aprendida en la etapa preescolar]; Yuichi Shoda, Walter Mischel, Philip K. Peake, «Predicting adolescent cognitive and self- regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions», *Developmental Psychology* 26, núm. 6 (1990), doi:10.1037//0012–649 .26.6.978 [Predicción de las competencias cognitivas y autorreguladoras en adolescentes desarrolladas a partir del retraso de la gratificación aprendido en la etapa preescolar].

---

* El cambio a un ambiente de retorno retardado probablemente comenzó alrededor del advenimiento de la agricultura, hace 10 000 años, cuando los agricultores empezaron a plantar cultivos en previsión de una cosecha meses después. Sin embargo, no fue hasta los últimos siglos cuando nuestras vidas se llenaron de opciones de retraso en el retorno: planificación de carrera, planificación de jubilación, planificación de vacaciones y todo lo demás que ocupa nuestros calendarios.

* La inconsistencia temporal también recibe el nombre de *descuento hiperbólico*.

* Esto también puede desviar nuestro poder de decisión. El cerebro sobreestima el peligro de algo que parece una amenaza inmediata pero que es casi imposible que ocurra en realidad: el avión estrellándose durante una pequeña turbulencia, un ladrón entrando a tu casa cuando estás solo, un terrorista haciendo estallar el autobús en el que viajas. Por el contrario, el cerebro subestima lo que parece ser una amenaza distante pero que es muy probable que ocurra en realidad: la constante acumulación de grasa debido al exceso de comida, un gradual deterioro de los músculos debido a que permanecemos sentados mucho tiempo, la lenta acumulación de desorden cuando no haces la limpieza.

16 Cómo mantener los buenos hábitos todos los días

En 1993, un banco en Abbotsford, Canadá, contrató a un corredor de bolsa llamado Trent Dyrsmid. Abbotsford era un suburbio relativamente pequeño, escondido a la sombra del cercano Vancouver, donde la mayoría de los grandes negocios se realizaban. Dado el lugar donde se encontraba el banco y el hecho de que Dyrsmid era un novato, nadie esperaba realmente mucho de él. Pero él tuvo un enérgico avance gracias a un simple hábito diario.

Dyrsmid empezaba cada mañana con dos tazas colocadas sobre su escritorio. Una estaba llena con 120 clips. La otra estaba vacía. Tan pronto como llegaba a su lugar, hacía una llamada de ventas. Inmediatamente después, pasaba un clip de la taza llena a la taza vacía y el proceso comenzaba de nuevo.

—Cada mañana empezaba con 120 clips en una taza y marcaba el teléfono hasta que los había movido todos a la segunda taza vacía —me contó.[1]

En el transcurso de 18 meses, Dyrsmid estaba ingresando ya 5 millones de dólares a la firma para la que trabajaba. Para cuando cumplió 24 años estaba ganando 75 000 dólares anuales —el equivalente a 125 000 dólares del día de hoy—. No mucho tiempo después, obtuvo un empleo millonario en otra compañía.

Me gusta referirme a esta técnica como la *Estrategia del clip,* y en el transcurso de los años, he tenido noticia de lectores que la han utilizado de diversas maneras. Una mujer cambiaba pasadores de un contenedor a otro cada vez que escribía una página de su libro. Otro hombre movía una canica de una cubeta a otra cada vez que terminaba una serie de lagartijas.

Progresar es satisfactorio y las medidas visuales —como mover clips, pasadores o canicas— proveen clara evidencia del progreso realizado. Como resultado, refuerzan tu conducta y añaden un poco de satisfacción inmediata a cualquier actividad. Las medidas visuales vienen en formas muy distintas: diarios de alimentación, diarios de entrenamiento físico, tarjetas de lealtad, la barra de progreso en un *software* bajado de internet, incluso los números de página cuando estás leyendo un libro. Pero quizá la mejor manera de medir tu progreso es con un *historial de hábitos*.

CÓMO MANTENER EL HISTORIAL DE TUS HÁBITOS

Un historial de hábitos es una manera sencilla de medir si cumpliste con un hábito. El método más sencillo consiste en conseguir un calendario y marcar con cruces los días en que seguiste tu rutina. Por ejemplo, si meditaste el lunes, miércoles y viernes, marcas esos días en el calendario con una X. Conforme pasa el tiempo, el calendario se convierte en un registro o historial de tu hábito.

Incontables personas han llevado un registro de sus hábitos, pero tal vez el más famoso sea Benjamin Franklin.[2] Desde que cumplió 20 años, Franklin llevaba a todas partes una pequeña libreta donde registraba 13 virtudes personales. Esta lista incluía metas como: «No pierdas el tiempo. Asegúrate de estar haciendo algo útil siempre» y «Evita las conversaciones triviales». Al

final de cada día, Franklin abría su libreta y registraba su progreso.

Según se cuenta, Jerry Seinfeld usa un historial de hábitos para mantener su racha de invención de chistes. En el documental *Comedian* [*Comediante*], explica que su meta es sencillamente «nunca romper la cadena» de inventar chistes todos los días. En otras palabras, no se concentra en cuán bueno o malo sea un chiste en particular o en si se siente inspirado o no. Él simplemente se enfoca en ponerse a trabajar todos los días y añadir algo a su cadena de chistes.

«Nunca romper la cadena»[3] es un mantra muy poderoso. Si nunca rompes la cadena de llamadas de ventas, construirás un exitoso portafolios de negocios. Si nunca rompes la cadena de entrenamientos, estarás en forma antes de lo que esperas. Si nunca rompes la cadena de creatividad, terminarás consolidando un impresionante muestrario de piezas de arte. El historial de hábitos es poderoso porque aprovecha varias Leyes del Cambio de Conducta. Simultáneamente hace que una conducta sea obvia, atractiva y satisfactoria.

Analicemos cada una a fondo.

Beneficio 1: El historial de hábitos es obvio

Registrar tu acción más reciente crea un disparador que puede iniciar tu siguiente acción. El historial de hábitos naturalmente construye una serie de señales visuales, como la cadena de equis en tu calendario o la lista de comidas en tu diario de alimentación. Cuando observes el calendario y veas la cadena, te acordarás de realizar la acción nuevamente. La investigación científica ha demostrado que las personas que llevan un registro de su progreso para alcanzar metas como perder peso, dejar de fumar y reducir la presión arterial, son más proclives a mejorar que aquellas que no lo hacen.[4] Un estudio que involucró a más de 1 600 personas, descubrió que aquellos que mantuvieron un diario de alimentación perdieron hasta el doble de peso que las personas que no llevaron un registro.[5] El mero acto de registrar una conducta puede motivar el deseo de cambiar.

El historial de hábitos también te ayuda a ser honesto. La mayoría de nosotros tenemos una visión distorsionada de nuestro comportamiento. Pensamos que actuamos mejor de lo que realmente lo hacemos. La medición te ofrece una manera de superar la miopía que no nos permite apreciar nuestro comportamiento y te permite reconocer lo que realmente está sucediendo. Una mirada a los clips que hay en los contenedores e inmediatamente te darás cuenta de cuánto trabajo has estado invirtiendo. Cuando la evidencia está justo frente a ti, es menos probable que te mientas a ti mismo.

Beneficio 2: El historial de hábitos es atractivo

La forma más efectiva de motivación es el progreso.[6] Cuando recibimos una señal que indica que estamos avanzando, nos sentimos motivados para continuar el camino. De esta manera, el historial de hábitos puede tener un efecto adictivo en la motivación. Cada pequeño triunfo alimenta tu deseo de alcanzar la meta final.

Esto puede ser particularmente poderoso durante un mal día. Cuando te sientes desanimado, es fácil olvidar todo el progreso que has hecho hasta ese momento. El historial de hábitos te proporciona evidencia visual del esfuerzo que has hecho —un recordatorio sutil de lo lejos que has llegado—. Además, el recuadro vacío que ves cada mañana puede motivarte a iniciar el hábito de nuevo porque no quieres interrumpir el progreso al romper la cadena.

Beneficio 3: El historial de hábitos es satisfactorio

Este es el beneficio más crucial de todos. Llevar un historial de los logros puede ser una recompensa por sí mismo. Resulta satisfactorio poner una marca junto a cada actividad concluida

en tu lista de pendientes. También lo es completar una entrada en tu diario de entrenamiento o poner una equis en tu calendario. Se siente bien observar cómo los resultados se acumulan y crecen —el tamaño de tu portafolio de inversión, la longitud del manuscrito de tu libro —y si se siente bien, hay mas probabilidades de que tu hábito perdure.

El historial de hábitos también te ayuda a no perder de vista lo que estás haciendo: tu concentración se centra más en el proceso que en el resultado. Tu mente no está enfocada en tener abdominales de acero, solamente se centra en mantener la continuidad en la cadena y en convertirte en la clase de persona que no se salta el entrenamiento.

En resumen, el historial de hábitos *1)* crea una señal visual que te recuerda que debes actuar, *2)* es inherentemente motivante porque te ayuda a ver el progreso que has estado haciendo y que no quieres dejar de hacer y *3)* produce un sentimiento de satisfacción registrar otro avance exitoso de tu hábito. Más aún, el historial de hábitos provee pruebas visibles de que estás reuniendo puntos para convertirte en la clase de persona que deseas ser, lo cual es una maravillosa forma de gratificación* inmediata e intrínseca.

Quizá te estés preguntando ¿si mantener un historial de hábitos es tan útil, por qué nos tardamos tanto en empezar a hablar de este tema?

A pesar de sus beneficios, he decidido dejar este tema hasta este punto por una sencilla razón: mucha gente se resiste a la idea de medir y registrar. Puede parecer una carga porque te obliga a tener *dos* hábitos de manera simultánea: el hábito que quieres desarrollar y el hábito de llevar un registro del mismo. Contar calorías puede parecer un fastidio cuando ya estás esforzándote en seguir una dieta. Llevar un registro de cada llamada de ventas parece tedioso cuando tienes trabajo que realizar. Tenemos la sensación de que es más fácil decir: «Basta con que coma menos» o «Me esforzaré más en adelante» o «Recordaré hacerlo». Inevitablemente la gente me dice cosas como: «Tengo un diario de decisiones, pero me gustaría usarlo más a menudo» o «Registré mis entrenamientos durante una semana, pero luego desistí». Yo mismo he pasado por ahí. En una ocasión comencé un diario de alimentación para registrar la ingesta de calorías. Conseguí hacerlo durante *una comida* y luego lo abandoné.

Llevar registros y hacer historiales no es para todos y no hay necesidad de medir toda tu vida. Sin embargo, casi todo el mundo se puede beneficiar de esto de alguna manera —incluso si solamente es temporal.

¿Qué podemos hacer para que el registro de hábitos sea más sencillo?

Primero, siempre que sea posible, la medición y el registro deben ser automatizados. Seguramente te sorprendería darte cuenta de cuántos registros llevas ya sin darte cuenta. Los estados de cuenta de tu tarjeta de crédito contienen un registro de cuántas veces sales a comer fuera. Tu Fitbit lleva un registro de cuántos pasos das y de cuánto tiempo duermes. En tu calendario hay un registro de los lugares que visitas cada año. Una vez que sabes dónde obtener la información, añade una nota a tu calendario para revisarlo cada semana o cada mes, lo cual es más práctico que revisarlo diariamente.

Segundo, el registro manual debe limitarse solamente a tus hábitos más importantes. Es mejor llevar un historial consistente de un solo hábito que registrar diez de manera esporádica.

Finalmente, registra cada medición o avance inmediatamente después de que el hábito suceda. La concreción de la conducta es la señal para ponerla por escrito. Este enfoque te permite combinar el método de acumulación de hábitos que se mencionó en el Capítulo 5 con el historial de hábitos.

La fórmula de la acumulación de hábitos
más el historial de hábitos es:
Después de [HÁBITO ACTUAL],
yo voy a [REGISTRAR MI HÁBITO].

- Después de colgar el teléfono tras una llamada de ventas, voy a mover un clip al segundo contenedor.
- Después de terminar cada sesión en el gimnasio, voy a registrarlo en mi diario de entrenamiento.
- Después de poner mi plato en el lavavajillas, voy a escribir lo que comí.

Estas tácticas pueden hacer que el historial o registro de hábitos sea más sencillo. Incluso si no eres una de esas personas que disfruta de registrar su conducta, considero que si dedicas unas cuantas semanas a medir tus hábitos, te resultará esclarecedor. Siempre es interesante ver cómo has estado ocupando tu tiempo *en realidad*.

Dicho eso, cada cadena o racha de hábitos termina en algún punto. Y, más importante que una sola medida, es tener un buen plan para cuando tus hábitos se salen de curso.

CÓMO RECUPERARTE RÁPIDAMENTE CUANDO TUS HÁBITOS SE INTERRUMPEN

Sin importar cuán consistente seas con tus hábitos, es inevitable que la vida te interrumpa en algún momento. La perfección no es posible. Antes de que pase mucho tiempo, una emergencia puede surgir —te enfermas o tienes que viajar por trabajo o tu familia necesita un poco más de tu tiempo.

Cuando algo como esto me sucede, trato de recordarme una simple regla: «Nunca dejes que pase dos veces».

Si dejo de practicar mi hábito un día, trato de practicarlo de vuelta al día siguiente o tan rápido como sea posible. Faltar a un entrenamiento es posible, pero no voy a perder dos entrenamientos consecutivos. Tal vez me comeré una pizza completa, pero la siguiente comida estará compuesta de alimentos saludables. No puedo ser perfecto, pero puedo evitar cometer la misma falta dos veces. Tan pronto como una racha termina, comienzo la siguiente.

El primer error nunca es el que te arruina.[7] Es la espiral de errores repetidos que lo sigue. Perder algo una vez es un accidente.[8] Perderlo dos veces es el principio de un nuevo hábito.

Esta es una característica que distingue a los perdedores de los ganadores. Cualquiera puede tener un mal desempeño, un mal entrenamiento, un mal día de trabajo. Pero cuando la gente exitosa falla, se recupera rápidamente. Interrumpir un hábito no importa, siempre y cuando la recuperación ocurra rápido.

Considero que este principio es tan importante que me voy a atener a él incluso si no puedo realizar el hábito tan bien o tan completo como me gustaría. Muy a menudo, caemos en un ciclo de todo o nada con relación a nuestros hábitos. El problema no es fallar, el problema es pensar que si no puedes hacer algo perfectamente, entonces no deberías hacerlo en absoluto.

No te das cuenta de cuán valioso es al menos presentarse cuando tienes un día malo o muy ocupado. Los días perdidos te dañan más de lo que los días exitosos te ayudan. Si empiezas con 100 dólares, una ganancia del 50% te llevará a obtener 150 dólares. Pero solo se necesita una pérdida de 33% para que vuelvas a tener solamente 100 dólares. En otras palabras, evitar una

pérdida del 33% tiene el mismo valor que alcanzar una ganancia de 50%. Como dice Charlie Munger: «La primera regla de la capitalización: Nunca la interrumpas innecesariamente».

Esta es la razón por la cual los *malos* entrenamientos son por lo regular los más importantes. Los días en que no trabajas y los malos entrenamientos mantienen las ganancias compuestas que has acumulado debido a los buenos días previos. Con tan solo hacer algo —diez sentadillas, cinco carreras cortas, una lagartija, cualquier cosa en realidad—, estarás haciendo algo enorme. No estarás agregando un cero. No permitas que las pérdidas se coman la capitalización que has logrado.

Además, no solo se trata de lo que ocurre durante el entrenamiento. Se trata de ser el tipo de persona que nunca falta a los entrenamientos. Es fácil entrenar cuando te sientes bien, pero es crucial presentarse cuando no tienes el humor o la disposición para hacerlo —incluso si no haces todo el ejercicio que esperabas. Ir al gimnasio durante cinco minutos quizá no mejore tu rendimiento, pero sí reafirma tu identidad.

El ciclo de todo o nada del cambio de conducta es solamente uno de los problemas que pueden desviar tus hábitos. Otro peligro potencial —especialmente si estás usando un historial o registro de hábitos— consiste en medir algo equivocado.

SABER CUÁNDO (Y CUÁNDO NO) REGISTRAR UN HÁBITO

Digamos que estás administrando un restaurante y quieres saber si tu chef está haciendo un buen trabajo. Una manera de medir el éxito es registrar cuántos clientes pagan por una comida diariamente. Si vienen más clientes significa que la comida debe ser buena. Si hay menos clientes, entonces algo debe de estar mal.

Sin embargo, esta medida —ingresos diarios— solo te proporciona una imagen parcial de lo que realmente sucede. El hecho de que alguien pague por una comida no significa que *disfrute* la comida. De hecho, si solo estás midiendo las ganancias, podría ser que la comida sea mala pero que estés aumentando las ventas gracias a una estrategia de mercadotecnia o de descuentos o mediante algún otro sistema. En su lugar, puede ser más efectivo llevar un registro de cuántos clientes terminan su comida o tal vez el porcentaje de clientes que dejan una propina generosa.

El lado oscuro de llevar un registro o un historial de una conducta particular es que nos dejamos llevar por el número en lugar de guiarnos por el propósito detrás del hábito. Si tu éxito es medido por ganancias cuatrimestrales, seguramente vas a optimizar las ventas, los ingresos y la contabilidad para demostrar buenas ganancias cuatrimestrales. Si tu éxito es medido por un número más bajo en la báscula, entonces vas a optimizar tu comportamiento para alcanzar ese número más bajo en la báscula, incluso si ello significa hacer dietas de choque, purgas con jugos y tomar pastillas para eliminar la grasa. La mente humana siempre quiere ganar sin importar el juego que se esté jugando.

Este escollo es evidente en muchas áreas de la vida. Nos enfocamos en trabajar muchas horas en lugar de terminar pronto un trabajo significativo. Nos importa más hacer 10 000 pasos que ser saludables. Enseñamos a los alumnos lo que necesitan para aprobar pruebas estandarizadas en lugar de ayudarlos a aprender y a desarrollar la curiosidad y el pensamiento crítico. En pocas palabras, optimizamos nuestros esfuerzos para alcanzar una medida. Cuando escogemos la medida equivocada, obtenemos la conducta equivocada.

A este fenómeno a veces se le llama Ley de Goodhart. Llamado así por el economista Charles Goodhart, el principio establece que: «Cuando una medida se convierte en el objetivo, deja de ser una buena medida».[9] Una medida solamente es útil cuando te guía y añade un contexto a una imagen más grande, no cuando te consume. Cada número es simplemente una parte de la retroalimentación de un sistema de conjunto.

En nuestro mundo que gira alrededor de los datos y la información, tendemos a sobrevalorar los números y a subestimar cualquier cosa que sea efímera, suave o difícil de cuantificar. Consideramos de manera equivocada que los factores que podemos medir son los únicos que existen. Pero el hecho de que algo pueda ser medido no significa que ese algo sea lo más importante. Y si algo no puede ser medido, no significa que no sea importante.

Todo esto sirve de base para afirmar que es crucial mantener el registro de los hábitos en su lugar apropiado. Puede resultar satisfactorio registrar un hábito y dar seguimiento a tu progreso, pero la medida no es lo único que cuenta. De hecho hay muchas maneras de medir el progreso, y en ocasiones ayuda cambiar el enfoque y dirigirlo hacia algo completamente distinto.

Esta es la razón por la que las *victorias sin báscula* pueden ser tan efectivas cuando se trata de perder peso. El número que aparece en la báscula puede ser terco, así que si te enfocas solamente en él, tu motivación flaqueará. Pero tal vez notes que tu piel se ve mejor o que eres capaz de despertar más temprano o que tus impulsos sexuales han aumentado. Estos últimos factores son maneras válidas de llevar un historial de tu progreso. Si no te estás sintiendo motivado por el número que aparece en la báscula, tal vez es hora de enfocarse en una medida distinta —una que te dé más señales de progreso.

Sin importar cómo midas tu avance, el registro o historial de hábitos te ofrece una manera simple de hacer que tus hábitos sean más satisfactorios. Cada medida te proporciona un pedazo de evidencia de que te estás moviendo en la dirección correcta, así como un breve momento de placer inmediato gracias al buen trabajo que has realizado.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ Uno de los sentimientos más satisfactorios es el sentimiento de estar progresando.
- ◆ Un historial o registro de hábitos es una manera simple de medir si realizaste o no un hábito —como marcar con una equis un espacio en un calendario.
- ◆ Los registros de hábitos y otras formas visuales de medir pueden hacer que tus hábitos sean satisfactorios al proveer evidencia clara de tu progreso.
- ◆ No rompas la cadena. Trata de mantener tu hábito en una racha continua que no se detenga.
- ◆ Nunca dejes de hacer algo dos veces. Si dejas de realizar tu hábito un día, recupera el ritmo tan rápido como sea posible.
- ◆ Solo porque puedas medir algo, no significa que ello sea lo más importante.

NOTAS

[1] Trent Dyrsmid, intercambio de correos electrónicos con el autor, 1 de abril 2015.

[2] Benjamin Franklin y Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin,* Nueva York, Holt, 1916, p. 148.

[3] Un reconocimiento a mi amigo Nathan Barry, quien originalmente me inspiró con el mantra «Crea algo cada día».

[4] Benjamin Harkin *et al.,* «Does monitoring goal progress promote goal attainment? A meta-analysis of the experimental evidence», *Psychological Bulletin* 142, núm. 2, 2016, doi:10.1037/bul0000025 [¿El monitoreo del progreso en la consecución de objetivos promueve el logro de los mismos? Un metaanálisis de la evidencia experimental].

[5] Miranda Hitti, «Keeping a food diary helps lose weight», WebMD, 8 de julio 2008, http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight [Llevar un diario de alimentación ayuda a perder peso]; Kaiser Permanente, «Keeping a food diary doubles diet weight loss, study suggests», *Science Daily*, 8 de julio 2008, https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm [Un estudio sugiere que llevar un diario de alimentación duplica la pérdida de peso]; Jack F. Hollis *et al.,* «Weight loss during the intensive intervention phase of the weight-loss maintenance trial», *American Journal of Preventive Medicine* 35, núm. 2, 2008, doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013 [La pérdida de peso durante la fase intensiva de intervención de la prueba para mantener la pérdida de peso]; Lora E. Burke, Jing Wang, Mary Ann Sevick, «Self-monitoring in weight loss: A systematic review of the literature», *Journal of the American Dietetic Association* 111, núm. 1, 2011, doi:10.1016/ j.jada.2010.10.008 [Automonitoreo de la pérdida de peso: Una revisión sistemática de la bibliografía].

[6] Esta línea es una paráfrasis de una cita de Greg McKeown, quien escribió: «Las investigaciones demuestran que de todas las formas de motivación humana, la más efectiva es el progreso». Greg McKeown, *Esencialismo. Logra el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzo*, Madrid, Aguilar, 2011.

[7] De hecho, la investigación científica ha demostrado que saltarse un hábito en una ocasión prácticamente no tiene ningún impacto en las probabilidades de desarrollar el hábito a largo plazo, sin importar el momento en que ocurra la interrupción. Siempre y cuando recuperes el ritmo y vuelvas a realizar tu hábito como normalmente lo hacías, todo estará bien. Véase Phillippa Lally *et al.,* «How are habits formed: Modelling habit formation in the real world», *European Journal of Social Psychology* 40, núm. 6, 2009, doi:10.1002/ejsp.674 [Cómo se forman los hábitos: Modelar la formación de hábitos en el mundo real].

[8] Podría jurar que leí esta frase en algún lugar o tal vez es una paráfrasis de algo semejante, pero a pesar de mis mejores esfuerzos, no logré encontrar la fuente original. Quizá la frase se me ocurrió a mí, pero supongo que pertenece a algún genio no identificado por el momento.

[9] Esta definición de la Ley de Goodhart fue formulada en realidad por la antropóloga británica Marilyn Strathern. «Improving ratings: Audit in the British university system», *European Review* 5, 1997, pp. 305-321, http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-.pdf [Mejorando los índices: Auditoría al sistema universitario británico]. Según se dice, el propio Goodhart presentó la idea en 1975 y la puso formalmente por escrito en 1981. Charles Goodhart, «Problems of monetary management: The U.K. experience», en Anthony S. Courakis (ed.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West,* Londres, Rowman and Littlefield, 1981, pp. 111-146 [«Problemas de manejo monetario: La experiencia británica», en *Inflación, depresión y política económica en Occidente*].

---

* Los lectores interesados pueden encontrar un formato del historial de hábitos en atomichabits.com/tracker

17 Cómo un socio corresponsable puede cambiarlo todo

Después de servir como piloto en la Segunda Guerra Mundial, Roger Fisher acudió a la facultad de leyes de Harvard y pasó los siguientes 34 años especializándose en negociación y manejo de conflictos. Fue el fundador del Proyecto Harvard de Negociación y trabajó en numerosos países asesorando a líderes mundiales en tratados de paz, crisis de rehenes y compromisos diplomáticos. Pero fue en las décadas de 1970 y 1980, cuando la amenaza de una guerra nuclear se hizo más patente, cuando Fisher desarrolló la que tal vez sea su idea más interesante.

En aquella época, Fisher estaba concentrado en diseñar estrategias que pudieran prevenir una guerra nuclear, y había notado un hecho preocupante. Cada uno de los presidentes que estaban participando en las negociaciones tenía acceso a códigos que de activarse podían matar a millones de personas; sin embargo, ninguno de ellos los vería morir porque siempre estarían a miles de kilómetros de distancia.

—Mi sugerencia es bastante simple —afirmó en 1981—. Hay que poner ese número de código [nuclear] dentro de una pequeña cápsula y luego implantarla a un lado del corazón de un voluntario. El voluntario deberá traer siempre consigo un filoso cuchillo de carnicero mientras le hace compañía al presidente. Si en algún momento el presidente decide disparar las armas nucleares, la única manera en que podrá hacerlo será matando a un ser humano con sus propias manos. El presidente tendría que decir: «George, lo siento pero decenas de millones de personas deben morir ahora». En ese momento tendría que ver a un ser humano y darse cuenta de lo que la muerte representa en realidad —lo que la muerte de un inocente significa—. Sangre en la alfombra de la Casa Blanca. Esa realidad se haría patente.

—Cuando sugerí aquella idea en el Pentágono, la gente me dijo:[1]

—Dios mío, eso es terrible. Tener que matar a alguien distorsionaría el juicio del presidente. Seguramente jamás se atrevería a apretar el botón.

Cuando hemos hablado de la Cuarta Ley del Cambio de Conducta, hemos explicado la importancia de hacer que los hábitos sean inmediatamente satisfactorios. La propuesta de Fisher es una inversión de la Cuarta Ley: *hacerlo inmediatamente insatisfactorio*.

Igual que somos más proclives a repetir una experiencia cuando los resultados son satisfactorios, también somos más proclives a evitar una experiencia cuando el resultado es doloroso. El dolor es un maestro muy efectivo. Si un fracaso es doloroso, se arregla. Si un fracaso es prácticamente indoloro, se ignora. Entre más inmediato y costoso es un error, más rápido aprenderás de él. La amenaza de una mala reseña en internet obliga a un plomero a hacer un buen trabajo. La posibilidad de que los clientes nunca regresen hace que los restaurantes sirvan buena comida. El costo de cortar el vaso sanguíneo equivocado hace que el cirujano conozca con maestría la anatomía humana y haga cortes cuidadosamente. Cuando las consecuencias son severas, la gente aprende rápido.

Entre más inmediato es el dolor, menos probable es que la conducta se repita. Si quieres prevenir los malos hábitos y eliminar conductas poco sanas, añadir un costo instantáneo a la acción es una excelente manera de reducir sus posibilidades.

Solemos repetir los malos hábitos porque de alguna manera nos sirven y eso hace que sean difíciles de abandonar. La mejor manera que conozco de superar este predicamento es incrementar la velocidad de castigo asociada a una conducta. No debe haber un vacío entre la acción y sus consecuencias.

Tan pronto como las acciones provocan una consecuencia inmediata, la conducta comienza a cambiar. Los clientes pagan su cuenta a tiempo cuando obtienen un cargo adicional por retrasarse. Los alumnos se presentan a clase cuando su calificación depende de la asistencia. Haremos grandes sacrificios y esfuerzos para evitar un poco de dolor inmediato.

Hay, por supuesto, un límite para esto. Si vas a confiar en el castigo para cambiar una conducta, entonces la fuerza del castigo debe corresponder relativamente a la fuerza de la conducta que estás tratando de corregir. Para ser productivo, el costo de posponer una actividad debe ser mayor que el costo de realizarla a tiempo. Para ser saludable, el costo de ser perezoso debe ser mayor que el costo de hacer ejercicio. Ser multado por fumar en un restaurante o por no haber reciclado le añade una consecuencia negativa a una acción. El comportamiento solo cambia si el castigo es suficientemente doloroso e impuesto de manera confiable.

En general, entre más local, tangible, concreta e inmediata sea la consecuencia, más probabilidades tiene de influir en la conducta individual. Entre más global, intangible, vaga y retardada sea una consecuencia, menos probable es que influya en la conducta individual.

Afortunadamente, hay una manera directa y simple de añadir un costo inmediato a cualquier mal hábito: crear un *contrato de hábitos*.

EL CONTRATO DE HÁBITOS

La primera ley estadounidense que hacía obligatorio el uso de los cinturones de seguridad se aprobó en Nueva York el 1 de diciembre de 1984.[2] En aquellos tiempos, solo 14% de la población de ese país usaba el cinturón de seguridad de manera regular. Pero aquello estaba a punto de cambiar.

En un lapso de cinco años, la mitad de la nación estadounidense tenía ya leyes para el uso de los cinturones de seguridad. Hoy en día, en los Estados Unidos de América, usar un cinturón de seguridad es una ley obligatoria en 49 de los 50 estados que lo conforman.[3] Y no solo se trata de la legislación, el número de personas que usa los cinturones también ha cambiado dramáticamente. Actualmente, más del 88% de los estadounidenses se abrochan el cinturón cada vez que se suben a un automóvil.[4] En poco más de treinta años, se dio un giro a los hábitos de millones de personas.

Las leyes y los reglamentos son un ejemplo de cómo los gobiernos pueden cambiar nuestros hábitos al crear un nuevo contrato social. Como sociedad, acordamos de manera colectiva acatar las reglas y hacerlas obligatorias como grupo. Cuando una nueva legislación impacta nuestra conducta —leyes para usar el cinturón de seguridad, prohibición de fumar en restaurantes, obligatoriedad del reciclado—, estamos ante un contrato social que moldea nuestros hábitos. El grupo social acuerda actuar de determinada manera y si tú no sigues las reglas, serás castigado.

Así como los gobiernos usan las leyes para responsabilizar a los ciudadanos de sus actos, tú puedes crear un contrato para hacerte responsable de tus propias acciones. Un contrato de hábitos es un acuerdo verbal o escrito en el que estableces tu compromiso de cumplir un hábito en

particular, así como el castigo que ocurrirá si no lo cumples. Luego encuentras a una o dos personas que actúen como tus socios corresponsables y que firmen el contrato contigo.

Bryan Harris, un emprendedor de Nashville, Tennessee, fue la primera persona que, según sé, puso esta estrategia en acción.[5] Poco después del nacimiento de su hijo, Harris se dio cuenta de que quería perder algunos kilos. Escribió un contrato de hábitos entre él, su esposa y su entrenador personal. En la primera versión se leía: «El primer objetivo de Bryan para el primer trimestre de 2017 es comenzar a comer correctamente otra vez para poder sentirse mejor, verse mejor y alcanzar su meta a largo plazo de llegar a pesar 90 kilos y tener solamente 10% de grasa corporal».

Debajo de esa declaración, Harris bosquejó los pasos que lo llevarían a alcanzar su meta ideal:

- Fase 1: Volver a la estricta dieta baja en carbohidratos durante el primer trimestre.
- Fase 2: Iniciar un estricto programa de registro de macronutrientes en el segundo trimestre.
- Fase 3: Refinar y mantener los detalles de su dieta y su programa de entrenamiento en el tercer trimestre.

Finalmente, escribió una lista de cada uno de los hábitos diarios que lo llevarían a alcanzar su meta. Por ejemplo: «Escribir una lista de toda la comida que consume cada día y pesarse diariamente».

Y luego incluía el castigo en caso de que no cumpliera: «Si Bryan no cumple estos dos puntos, se verá obligado a seguir la siguiente consecuencia: Tendrá que usar ropa de vestir durante todos los días de la semana incluida la mañana del domingo durante todo el trimestre. La ropa de vestir es toda aquella ropa aparte de los *jeans*, playeras, camisetas, sudaderas y *shorts*. También tendrá que darle a Joey (su entrenador) 200 dólares para que los use como lo considere conveniente si deja de registrar lo que come en el diario de alimentación».

Al final de la página, Harris, su esposa y su entrenador firmaron el contrato.

Mi reacción inicial cuando conocí el caso fue que un contrato como este parecía demasiado formal e innecesario, especialmente las firmas. Pero Harris me convenció de que firmar el contrato era una indicación de seriedad.

—Cada vez que me salto esta parte —me dijo—, empiezo a flojear casi inmediatamente.

Tres meses después de haber alcanzado sus metas para el primer trimestre, Harris elevó sus metas para el siguiente trimestre. Las consecuencias se hicieron más rigurosas. Si fallaba y no alcanzaba sus objetivos de carbohidratos y proteínas, tenía que pagarle 100 dólares a su entrenador. Y si dejaba de pesarse diariamente, tenía que pagarle 500 dólares para que los usara de la manera en que él considerara conveniente. Quizá lo más doloroso era que si no corría su serie de carreras cortas, tenía que vestir formal todos los días y además usar una gorra de Alabama durante todo el trimestre —el rival acérrimo de Auburn, su equipo favorito.

La estrategia funcionó. Con su esposa y su entrenador actuando como socios corresponsables y con el contrato de hábitos que aclaraba exactamente lo que tenía que hacer cada día, Harris perdió peso.[*]

Para hacer insatisfactorios los malos hábitos, tu mejor opción es hacerlos dolorosos en el momento. Crear un contrato de hábitos es una manera directa de hacer exactamente eso.

Incluso si no quieres crear un contrato tan específico, contar con un socio corresponsable puede serte útil. La comediante Margaret Cho escribe un chiste o una canción diariamente. Ella hace el reto «una canción al día» con ayuda de una amiga.[6] Esto las ayuda a ambas a ser responsables. El

saber que alguien te está mirando puede ser un motivador muy poderoso. Es más difícil que pospongas el trabajo o que te rindas porque hay un costo inmediato. Si no completas el trabajo, tal vez tu socio te vea como alguien en quien no se puede confiar o como alguien perezoso. De pronto, tú no solo te estás fallando a ti mismo por no cumplir tus promesas, también le estás fallando a otras personas.

Incluso puedes automatizar este proceso. Thomas Frank, un empresario de Boulder, Colorado, se despierta a las 5:55 cada mañana. Si no se despierta, tiene un tuit programado automáticamente que dice: «Son las 6:10 y no me he despertado porque ¡soy un perezoso! Responde a este mensaje por 5 dólares vía Paypal (el límite son cinco), asumiendo que la alarma no está descompuesta».[7]

Siempre estamos tratando de presentar nuestra mejor faceta al mundo. Nos peinamos, nos lavamos los dientes y nos vestimos con cuidado porque sabemos que estos hábitos seguramente provocarán una reacción positiva. Queremos sacar buenas calificaciones y graduarnos de las mejores escuelas para impresionar a potenciales empleadores y a posibles parejas, además de agradar a nuestros familiares y amigos. Nos importa lo que los demás piensen de nosotros, porque el gustarle a alguien nos ayuda. Este es precisamente el motivo por el cual tener un socio corresponsable o firmar un contrato de hábitos puede funcionar tan bien.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La inversión de la Cuarta Ley del Cambio de Conducta es *hacerlo insatisfactorio*.
- Es menos probable que repitamos un mal hábito si este es doloroso e insatisfactorio.
- Un socio corresponsable puede crear un costo inmediato para nuestra inactividad. Nos importa mucho lo que otros piensan de nosotros y no queremos que los otros nos tengan en un mal concepto.
- Un contrato de hábitos puede ser usado para añadir un costo social a cualquier conducta. Esto hace que el costo de violar tus promesas sea público y doloroso.
- Saber que alguien nos está observando puede ser un motivador muy poderoso.

NOTAS

[1] Roger Fischer, «Preventing nuclear war», *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, núm. 3, 1981, doi:10.1080/00963402.1981.11458828 [Previniendo la guerra nuclear].

[2] Michael Goryl, Michael Cynecki, «Restraint system usage in the traffic population», *Journal of Safety Research* 17, núm. 2, 1986, doi:10.1016/0022–375(86)90107-6 [Uso de un sistema restrictivo en la población de automovilistas].

[3] Nueva Hampshire es la única excepción. En ese estado solamente es obligatorio el uso de cinturones para los niños. «New Hampshire», Governors Highway Safety Association, https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire, consultado el 8 de junio 2016.

[4] «Seat belt use in U.S. reaches historic 90 percent», National Highway Traffic Safety Administration, 21 de noviembre 2016, https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-useusreaches-historic90percent [El uso del cinturón de seguridad en los Estados Unidos de América alcanzó un histórico 90 por ciento].

[5] Bryan Harris, conversación con el autor vía correo electrónico, 24 de octubre 2017.

[6] Courtney Shea, «Comedian Margaret Cho's tips for success: If you're funny, don't do comedy», *Globe and Mail*, 1 de julio 2013, https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-chos-tips-for-successifyoure- funny-dontdocomedy/article12902304/?service=mobile [Los consejos de la comediante Margaret Cho para ser exitoso: Si eres gracioso, no te dediques a la comedia].

[7] Thomas Frank, «How Buffer forces me to wake up at 5:55 AM every day», College Info Geek, 2 de julio 2014, https://collegeinfogeek.com/early-waking-with-buffer/ [Cómo me ayuda Buffer a despertar a las 5:55 diariamente].

Cómo crear un buen hábito	
Primera Ley	*Hacerlo obvio*
1.1	Llena el *Registro de hábitos*. Escribe tus hábitos actuales y hazte consciente de ellos.
1.2	Usa la estrategia de intención de implementación: «Yo haré [CONDUCTA] a [HORA] en [LUGAR]».
1.3	Usa la estrategia de acumulación de hábitos: «Después de [HÁBITO ACTUAL] yo haré [NUEVO HÁBITO].
1.4	Diseña tu ambiente. Vuelve evidentes y obvias las señales de los hábitos positivos.
Segunda Ley	*Hacerlo atractivo*
2.1	Usa la vinculación de tentaciones. Vincula una acción que *quieras* hacer a una acción que *necesites* hacer.
2.2	Únete a un ambiente donde tu conducta deseada sea una conducta normal para el resto de los integrantes.
2.3	Crea un ritual de motivación. Haz algo que disfrutes mucho inmediatamente antes de realizar un hábito que sea difícil.
Tercera Ley	*Hacerlo sencillo*
3.1	Reduce la tensión y la resistencia. Disminuye el número de pasos entre tú y tus buenos hábitos.
3.2	Prepara el ambiente para hacer que tus futuras acciones sean más sencillas.

3.3	Domina el momento decisivo. Optimiza las pequeñas elecciones que producen un impacto mayúsculo.
3.4	Usa la regla de los dos minutos. Simplifica tus hábitos hasta que puedan realizarse en dos minutos o menos.
3.5	Automatiza tus hábitos. Invierte en tecnología y en compras de una sola ocasión que aseguren tu conducta futura.
Cuarta Ley	*Hacerlo satisfactorio*
4.1	Usa el reforzamiento. Prémiate con una recompensa inmediata cuando hayas terminado tu hábito.
4.2	Haz que «hacer nada» sea disfrutable. Cuando logres evitar un mal hábito, diseña una manera de apreciar los beneficios.
4.3	Usa un registro o historial de hábitos. Registra una cadena de hábitos y «no rompas la cadena».
4.4	Nunca dejes de hacer algo dos veces. Cuando olvides realizar un hábito, asegúrate de recuperar el ritmo inmediatamente.

Cómo eliminar los malos hábitos	
Inversión de la Primera Ley	*Hacerlo invisible*
1.5	Reduce la exposición. Elimina de tu ambiente las señales de tus hábitos negativos.
Inversión de la Segunda Ley	*Hacerlo poco atractivo*
2.4	Replantea tu mentalidad. Resalta los beneficios que obtienes al evitar tus malos hábitos.
Inversión de la Tercera Ley	*Hacerlo difícil*
3.6	Incrementa la resistencia y la tensión. Aumenta el número de pasos entre tú y tus malos hábitos.
3.7	Usa un mecanismo de compromiso. Limita tus elecciones futuras solamente a aquellas que te benefician.
Inversión de la Cuarta Ley	*Hacerlo insatisfactorio*
4.5	Consigue un socio corresponsable. Pídele a alguien que observe tu conducta.
4.6	Crea un contrato de hábitos. Haz que los costos de tus malos hábitos sean públicos y dolorosos.

Puedes bajar e imprimir una versión de esta tabla en atomichabits.com/cheatsheet

* Puedes ver los contratos de hábitos que utilizó Bryan Harris y bajar un formato en blanco en atomichabits.com

TÁCTICAS AVANZADAS CÓMO PASAR DE SER SOLAMENTE BUENO A SER VERDADERAMENTE GRANDIOSO

18 La verdad acerca del talento (Cuándo los genes importan y cuándo no)

Muchas personas conocen a Michael Phelps, quien es considerado por todo el mundo como uno de los mejores atletas de la historia. Phelps ha ganado más medallas olímpicas que cualquier otro nadador. De hecho, ha ganado más medallas olímpicas que cualquier otro atleta de cualquier especialidad.[1]

Menos gente conoce el nombre Hicham El Guerrouj, pero él también fue un destacado atleta por derecho propio.[2] El Guerrouj es un corredor marroquí que obtuvo dos medallas olímpicas de oro y es uno de los mejores corredores de media distancia de todos los tiempos. Durante muchos años mantuvo el récord mundial en las carreras de 800, 1 500 y 2 000 metros. En los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, ganó el oro en las carreras de 1 500 y 5 000 metros.

Estos dos atletas son completamente diferentes en varios aspectos. (Para empezar, uno compite en tierra y el otro en agua). Pero de manera más notable, son distintos sobre todo en altura. El Guerrouj mide 1.75 metros mientras que Phelps mide 1.93.[3] A pesar de esta diferencia de 18 centímetros, los dos hombres son idénticos en un aspecto: Michael Phelps y Hicham El Guerrouj usan la misma talla de entrepierna en los pantalones.[4]

¿Cómo es posible? Phelps tiene unas piernas relativamente cortas para su altura y un torso muy largo, complexión perfecta para un nadador. El Guerrouj tiene unas piernas increíblemente largas y un torso corto, constitución ideal para un corredor de pista.

Ahora, imagina que estos atletas de clase mundial tuvieran que intercambiar sus deportes. Dada su destacada capacidad deportiva, ¿habría podido Phelps convertirse en un corredor de pista de calibre olímpico si hubiera contado con el entrenamiento necesario? Es poco probable. En su mejor momento, Phelps pesaba 88 kilos, lo que equivale a 40% más que lo que pesaba El Guerrouj, quien competía con un peso ultraligero de 62 kilos. Entre más altos son los corredores, son más pesados, y cada kilo de más es una maldición cuando se trata de carreras de pista. En una competencia de élite, Phelps habría estado condenado al fracaso desde el principio.

De manera similar, El Guerrouj podrá ser uno de los mejores corredores de la historia, pero es dudoso que hubiera calificado para los juegos olímpicos como nadador. Desde 1976, el promedio de altura de los medallistas olímpicos hombres en las carreras de 1 500 metros es de 1.78

metros.[5] En comparación, el promedio de altura de los nadadores hombres en la categoría de 100 metros libres es de 1.93 metros.[6] Los nadadores tienden a ser altos y a tener espalda y brazos largos, los cuales son ideales para impulsarse bajo el agua. El Guerrouj habría estado en seria desventaja incluso antes de tocar la alberca.

El secreto para maximizar tus posibilidades de éxito es elegir el campo de competencia apropiado. Esto es tan cierto para el cambio de hábitos como lo es para los deportes y los negocios. Los hábitos son sencillos de realizar, y es más satisfactorio mantenerlos cuando son compatibles con tus inclinaciones y habilidades naturales. Igual que Michael Phelps en la alberca o Hicham El Guerrouj en la pista, seguramente quieres participar en un juego en el que las probabilidades estén a tu favor.

Adoptar esta estrategia implica aceptar una simple verdad: todas las personas nacemos con distintas habilidades. Hay gente a quien no le gusta hablar de este hecho. Visto de manera superficial, tus genes parecen estar predeterminados y no es divertido hablar de cosas que no se pueden controlar. Además, frases como *determinismo biológico* hacen que parezca que ciertos individuos están destinados al éxito, mientras otros están condenados al fracaso. Pero esto es una visión miope de la influencia de los genes en la conducta.

La fortaleza de la genética también es su debilidad. Los genes no pueden cambiar fácilmente, lo que significa que proveen una ventaja muy poderosa en situaciones favorables y una desventaja muy seria en circunstancias desfavorables. Si quieres encestar una pelota de basquetbol y mides dos metros, encontrarás esta cualidad muy útil. En cambio, si quieres realizar una rutina de gimnasia, medir dos metros te resultará un gran inconveniente. Nuestro ambiente determina la idoneidad de nuestros genes y la utilidad de nuestros talentos naturales. Cuando nuestro ambiente cambia, también cambian las cualidades que determinan el éxito.

Esto es cierto no solo para las características físicas sino para las mentales. Yo soy inteligente si me preguntas sobre hábitos y conducta humana, pero no tanto si el tema es tejido con agujas o propulsión de cohetes o cuerdas de guitarra. Las competencias dependen en gran medida del contexto.

Las personas en la cumbre de cualquier campo competitivo no solo están bien entrenadas, también están bien equipadas para la tarea. Y esta es la razón por la cual, si realmente quieres destacar, seleccionar el lugar apropiado para hacerlo es realmente crucial.

En pocas palabras, los genes no determinan tu destino. Los genes determinan tus áreas de oportunidad. Como afirma el físico Gabor Mate: «Los genes pueden predisponer, pero no predeterminar».[7] Las áreas donde estás genéticamente predispuesto al éxito son las áreas donde los hábitos tenderán a ser más satisfactorios. La clave está en dirigir tu esfuerzo hacia áreas que te entusiasmen y que sean compatibles con tus habilidades naturales. Esto hará que tus ambiciones estén en armonía con tus habilidades.

Las preguntas obvias son: «¿Cómo puedo descubrir cuáles son las posibilidades que juegan a mi favor? ¿Cómo identifico las oportunidades y los hábitos que son apropiados para mí?». El primer punto para buscar la respuesta radica en entender tu personalidad.

CÓMO INFLUYE TU PERSONALIDAD EN TUS HÁBITOS

Tus genes se encuentran operando bajo la superficie de todos tus hábitos. De hecho, debajo de la superficie de todas tus conductas. Los genes han demostrado ser una influencia en todo, desde el número de horas que pasas frente al televisor hasta las posibilidades de que te cases o te

divorcies, pasando por tu tendencia a ser adicto a las drogas, el alcohol o la nicotina.[8] Hay un fuerte componente genético que determina cuán obediente o rebelde eres frente a la autoridad, cuán vulnerable o resistente eres ante acontecimientos estresantes, cuán proactivo o reactivo tiendes a ser e, incluso, cuán cautivado o aburrido te puedes sentir ante experiencias sensoriales como asistir a un concierto.[9] Como me lo explicó Robert Plomin, un genetista del King´s College de Londres: «Hemos llegado al punto en que dejamos de investigar si ciertos rasgos de la personalidad tienen un componente genético porque literalmente no hemos podido encontrar uno solo que no esté influenciado por nuestros genes».[10]

Tu cúmulo único de rasgos genéticos te predispone a tener una personalidad particular. Tu personalidad está formada por un grupo de características que se mantiene presente de manera consistente ante situaciones diversas. El estudio mejor documentado de análisis de los rasgos de personalidad se conoce como *Big Five* [Gran Cinco]. Este estudio los simplifica y clasifica en cinco espectros de conducta:

1. Apertura a la experiencia: desde curiosidad e inventiva en un extremo hasta cautela y consistencia en el extremo opuesto.
2. Responsabilidad: de organizado y eficiente a despreocupado y espontáneo.
3. Extraversión: de activo y sociable a solitario y reservado (probablemente los conozcas como introvertido *versus* extrovertido).
4. Amabilidad: este espectro va de amigable y compasivo a desafiante y desapegado.
5. Neuroticismo: desde ansioso y sensible hasta seguro, tranquilo y estable.

Los cinco espectros tienen un fundamento biológico. La extraversión, por ejemplo, puede rastrearse desde el nacimiento. Si los científicos reproducen un sonido alto en el cunero del hospital, algunos bebés se voltean hacia el lugar de donde surge el sonido, mientras otros se voltean al lado contrario. Cuando los investigadores siguen la trayectoria de estos bebés a lo largo de la vida, descubren que los bebés que siguieron el sonido son más proclives a convertirse en personas extrovertidas. Aquellos que voltearon al lado contrario, se convirtieron, por lo regular, en personas más introvertidas.[11]

Las personas que tienen grados altos de amabilidad son agradables, consideradas y cálidas.[12] También tienden a tener niveles más altos de oxitocina,[13] una hormona que desempeña un papel importante en la formación de vínculos sociales, incrementa los sentimientos de confianza y actúa como un antidepresivo natural. Te puedes imaginar fácilmente cómo alguien con más oxitocina puede estar inclinado a construir hábitos como escribir notas de agradecimiento y organizar fiestas y eventos sociales.

Como un tercer ejemplo, consideremos el neuroticismo, una característica de la personalidad que todos poseemos en diversos grados. Las personas que están en la parte alta del espectro de neuroticismo tienden a ser ansiosas y a preocuparse más que otras. Esta característica se ha relacionado con la hipersensibilidad de la amígdala,[14] la porción del cerebro responsable de percibir las amenazas. En otras palabras, las personas que son más sensibles a las señales negativas de su ambiente son más propensas a tener un alto puntaje en neuroticismo.

Nuestros hábitos no solamente se determinan por nuestra personalidad, no cabe duda de que nuestros genes nos empujan en cierta dirección. Las preferencias profundamente enraizadas facilitan ciertos hábitos más para algunas personas que para otras.[15] Tú no tienes que disculparte por estas diferencias o sentirte culpable, pero sí debes trabajar con ellas. Una persona que obtiene

menos puntaje en responsabilidad, por ejemplo, será menos proclive a ser ordenada por naturaleza y tendrá que confiar más en el diseño de su ambiente para mantener sus buenos hábitos. (Como recordatorio para aquellos lectores que son menos ordenados que el resto, el diseño de ambientes es una estrategia de la que hablamos en los Capítulos 6 y 12).

El mensaje que debes llevarte consiste en que es importante desarrollar hábitos que funcionen para tu personalidad.* La gente puede desgarrarse los músculos tratando de entrenar como un físicoculturista, pero si tú prefieres escalar en roca o el ciclismo o el remo, entonces organiza tus hábitos de entrenamiento alrededor de tus gustos e intereses. Si tu amigo sigue una dieta baja en carbohidratos, pero a ti te funcionan las dietas bajas en grasas, entonces tendrás más poder si sigues la que te funciona a ti.[16] Si quieres leer más, no te sientas apenado si prefieres las novelas de romance sobre las obras de no ficción. Lee aquello que te fascine.* No tienes que desarrollar los hábitos que todos te dicen que desarrolles. Elige el hábito que mejor te siente, no el más popular.

Hay una versión de cada hábito que puede proporcionarte alegría y satisfacción. Encuéntralo. Los hábitos deben ser agradables para que sea posible mantenerlos. Esta es la idea central de la Cuarta Ley.

Adaptar tus hábitos a tu personalidad es un buen comienzo, pero este no es el fin de la historia. Dirijamos nuestra atención a encontrar y diseñar situaciones en las que tengas una ventaja natural.

CÓMO ENCONTRAR UN JUEGO EN EL QUE LAS PROBABILIDADES ESTÉN A TU FAVOR

Aprender a participar en un juego en el que las probabilidades de ganar estén a tu favor es crítico para mantener la motivación y sentirte exitoso. En teoría, puedes disfrutar de casi cualquier cosa. En la práctica, es muy probable que disfrutes más de las cosas que se te dan fácilmente. Las personas que son talentosas en un área en particular tienden a ser más competentes en esa tarea y, por lo tanto, a ser elogiadas por haber hecho un buen trabajo. Esto les permite estar llenas de energía debido a que están progresando donde otros han fallado, y como obtienen recompensas como ganar un mejor salario y recibir mejores oportunidades, esto no solo las hace sentirse más felices, sino que las impulsa a producir un trabajo aún de mayor calidad. Se trata de un círculo virtuoso.

Elige el hábito correcto y verás que el progreso se da fácilmente. Elige el hábito incorrecto y la vida se convertirá en una lucha constante.

¿Cómo se elige el hábito correcto? El primer paso consiste en hacer lo que aprendimos con la Tercera Ley: *hacerlo sencillo*. En muchos casos, cuando la gente elige el hábito incorrecto, simplemente significa que eligió un hábito muy difícil. Cuando un hábito es fácil, las probabilidades de éxito son más altas. Cuando eres exitoso, es más fácil que te sientas satisfecho. Sin embargo, hay otro nivel que tenemos que considerar. A largo plazo, si sigues avanzando y mejorando, cualquier área se va a convertir en un reto. En un momento dado, tienes que asegurarte de que estás participando en el juego correcto para tus habilidades. ¿Cómo te das cuenta de eso?

El método más común es el de prueba y error. Por supuesto, hay un problema con esta estrategia: la vida es corta. No tenemos tiempo de intentar estudiar todas las carreras, de salir con todos los solteros disponibles o de tocar todos los instrumentos musicales. Afortunadamente, hay una manera efectiva de manejar este enigma, y es conocida como *intercambio de exploración y*

explotación.[17]

Cuando se comienza una actividad, debe haber un período de exploración. En las relaciones de pareja se llama "salir con alguien". En la universidad se llama "tomar un curso propedéutico" o introductorio. En los negocios se llama "prueba dividida" o prueba A/B. La meta consiste en probar varias posibilidades, investigar una amplia variedad de ideas y hacer pruebas con una amplia red de usuarios.

Después de este período inicial de exploración, cambia tu enfoque y dirígelo hacia la mejor solución que encuentres —pero sigue experimentando y probando ocasionalmente. El balance apropiado depende de si estás ganando o perdiendo. Si actualmente estás ganando, sigue explotando y explotando la misma opción. Si actualmente estás perdiendo, sigue explorando y explorando en busca de otra opción.

A largo plazo, probablemente sea más efectivo trabajar entre 80% y 90% del tiempo en la estrategia que parece producir los mejores resultados, y seguir explorando durante el 10% o 20% del tiempo restante. El caso más famoso es el de Google, que pide a sus empleados que dediquen 80% de su semana laboral a realizar su trabajo oficial y 20% a proyectos de su propia elección, lo cual ha conducido a la creación de productos exitosos como AdWords y Gmail.[18]

El enfoque óptimo también depende de con cuánto tiempo cuentas. Si tienes mucho tiempo —como alguien que está por empezar su carrera—, tiene mucho sentido que explores, porque una vez que encuentres la opción correcta aún te quedará bastante tiempo para que la explotes. Si tienes una gran presión de tiempo —por ejemplo, si has llegado a la fecha límite para entregar un proyecto—, entonces debes implementar la mejor solución que hayas encontrado hasta ese momento y obtener los mejores resultados posibles.

Mientras exploras diferentes opciones, hay una serie de preguntas que te puedes hacer para reducir la brecha entre los hábitos y las áreas que serán más satisfactorias para ti:

¿Qué me parece divertido a mí, pero funciona para otros? La señal de que estás hecho para una tarea no es si la amas, sino si puedes manejar el dolor de la tarea de una manera más sencilla que el resto de la gente. ¿Cuándo estás disfrutando mientras otras personas se están quejando? El trabajo que te lastima menos de lo que lastima a otros es el trabajo para el que estás hecho.

¿Qué me hace perder la noción del tiempo? La fluidez es el estado mental en el que entras cuando estás tan enfocado en la tarea que estás realizando, que el resto del mundo se desvanece.[19] Esta combinación de felicidad y alto desempeño es lo que atletas y artistas experimentan cuando están «en la zona». Es casi imposible experimentar un estado de fluidez sin que al mismo tiempo encuentres la tarea satisfactoria al menos en cierto grado.

¿Dónde encuentro recompensas mayores que el promedio de las personas? Estamos constantemente comparándonos con otras personas a nuestro alrededor y es más probable que una conducta sea satisfactoria cuando la comparación sea a nuestro favor. Cuando empecé a escribir jamesclear.com, mi lista de correos electrónicos creció muy rápido. Yo no estaba plenamente seguro de qué estaba haciendo bien, pero supe que los resultados parecían estar llegando más rápido para mí que para otros colegas, lo cual me motivó para seguir escribiendo.

¿Qué se me da de manera natural? Por un solo momento, ignora todo lo que te han enseñado. Ignora lo que la sociedad te ha dicho. Ignora lo que otros esperan de ti. Mira dentro de ti y pregúntate: «¿Qué se me da de manera natural? ¿Cuándo me he sentido realmente vivo? ¿Cuándo me siento realmente yo?». No te juzgues a ti mismo ni trates de complacer a nadie. No pienses demasiado ni te detengas a criticarte. Solamente permite los sentimientos de compromiso y de

gozo. Cuando te sientas auténtico y genuino, sabrás que estás en la dirección correcta.

Para ser honesto, una parte de este proceso depende de la suerte. Michael Phelps y Hicham El Guerrouj tuvieron la suerte de nacer con un excepcional conjunto de habilidades que son altamente apreciadas por la sociedad actual. También corrieron con la suerte de estar en el ambiente ideal para desarrollar y sacar provecho de sus habilidades. Todos tenemos un tiempo limitado en este planeta, y solo aquellos que son extraordinarios entre nosotros, además de esforzarse y trabajar duro, tienen la buena fortuna de estar expuestos a oportunidades que los favorecen.

¿Pero qué pasa si no quieres dejar esto a la suerte?

Si no logras encontrar un juego en el que las probabilidades estén a tu favor, crea uno. Scott Adams, el caricaturista detrás de Dilbert, suele contar:

> Todos tienen por lo menos unas pocas áreas en las que pueden ser parte del 25% que destaca en ellas.[20] En mi caso, puedo dibujar mejor que la mayoría de las personas, pero no soy ni remotamente un artista destacado. Y tampoco soy mucho más gracioso que cualquier comediante de ocasión que tiene pocas probabilidades de triunfar en grande. Pero sí soy más gracioso que la mayoría de la gente. La magia es que muy poca gente puede dibujar bien y escribir chistes. Es la combinación de ambas lo que me hace excepcional. Y cuando en mi negocio añades una buena historia de fondo, de pronto me encontré con un tema que pocos caricaturistas podrían aspirar a entender sin haberlo vivido.

Cuando no puedas ganar por ser mejor, puedes ganar por ser diferente. Al combinar tus habilidades, reduces la cantidad de competencia, lo cual hace que sea más fácil destacar. Cuando carezcas de una ventaja genética o de años para poder practicar, puedes tomar un atajo reescribiendo las reglas para ti mismo. Un buen jugador trabaja duro para ganar el juego que todos los demás están jugando. Un jugador extraordinario crea un nuevo juego que favorece sus fortalezas y evita sus debilidades.

En la universidad diseñé mi propio grado de maestría, biomecánica, el cual era una combinación de física, química, biología y anatomía. No era lo suficientemente inteligente para destacar entre los especialistas de física o de biología, así que tuve que crear mi propio juego. Y como era especial para mí —solamente estaba tomando los cursos que me interesaban—, estudiar no me parecía una tarea pesada. También me era fácil evitar la trampa de compararme con los demás. Después de todo, nadie más estaba tomando la misma combinación de clases que yo tomaba, así que ¿quién podía decir si yo era mejor o peor?

La especialización es una poderosa manera de superar el «accidente» de una mala genética. Entre más dominas una habilidad específica, más difícil es para los demás competir en contra tuya. Muchos físicoculturistas son más fuertes que cualquier luchador de pulsos promedio, pero un físicoculturista, aunque sea enorme, puede perder un torneo de pulsos porque un campeón de pulsos tiene un tipo de fuerza muy específica. Incluso si no eres naturalmente dotado, con frecuencia puedes ganar si te conviertes en el mejor de una categoría estrecha.

El agua hirviendo puede ablandar una papa, pero endurece un huevo. Tú no puedes controlar si eres una papa o un huevo, pero puedes decidir si participar en un juego en el que sea mejor ser duro o ser suave. Si puedes encontrar un ambiente más favorable, puedes transformar tu situación de una en la que las probabilidades están en tu contra a una donde estén a tu favor.

CÓMO OBTENER LO MEJOR DE TUS GENES

Nuestros genes no eliminan la necesidad de trabajar duro. Solamente lo hacen más claro. Nos indican a *qué* debemos dedicar el trabajo duro y el esfuerzo. Una vez que descubrimos nuestras

fortalezas, sabemos dónde invertir nuestro tiempo y energía. Sabemos qué tipo de oportunidades estamos buscando y qué tipo de desafíos debemos evitar. Entre mejor comprendemos nuestra naturaleza, mejor es la estrategia que podemos diseñar.

Las diferencias biológicas importan. Sin embargo, es más productivo enfocarse en saber si estás alcanzando tu máximo potencial en lugar de compararte con alguien más. El que tengas un límite natural para desarrollar cualquier habilidad específica no tiene nada que ver con que estés alcanzando el tope de tus capacidades. La gente queda tan atrapada en el hecho de que *tiene* límites que raramente hace el esfuerzo que se requiere para siquiera acercarse a ellos.

Es más, los genes no te pueden hacer exitoso si no haces tu trabajo. Sí es posible que el fornido entrenador del gimnasio tenga mejores genes que tú, pero si no has hecho el mismo número de repeticiones que él, es imposible saber si tú posees una mejor o peor herencia genética. Hasta que no hayas trabajado tanto como aquellos a quienes admiras, no puedes explicar su éxito como suerte.

En resumen, una de las mejores maneras de asegurar que tus hábitos te sigan satisfaciendo a largo plazo, consiste en elegir conductas que son compatibles con tu personalidad y tus habilidades. Trabaja duro en las cosas que te son sencillas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- El secreto para maximizar tus probabilidades de éxito es elegir el campo correcto de competencia.
- Elige el hábito apropiado y el progreso se vuelve sencillo. Elige el hábito incorrecto y la vida se vuelve una batalla.
- Los genes no pueden cambiarse, lo que significa que nos brindan una poderosa ventaja en condiciones favorables y una seria desventaja en circunstancias desfavorables.
- Los hábitos son fáciles cuando son compatibles con tus habilidades naturales. Elige los hábitos que mejor se amoldan a ti.
- Participa en un juego que favorezca tus fortalezas. Si no puedes encontrar un juego que te favorezca, crea uno nuevo.
- Los genes no eliminan la necesidad de trabajar duro. Determinan y muestran lo que hay que hacer. Nos dicen en *qué* debemos trabajar duro.

NOTAS

[1] «Michael Phelps biography», *Biography*, https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192, última modificación 29 de marzo 2018.

[2] Doug Gillan, «El Guerrouj: The greatest of all time», *IAFF*, 15 de noviembre 2004, https://www.iaaf.org/news/news/elguerrouj-the-greatestofall-time [El Guerrouj: El más grande de todos los tiempos].

[3] Las alturas y los pesos de Michael Phelps y Hicham El Guerrouj fueron tomados de los perfiles atléticos publicados durante los Juegos Olímpicos de Verano de 2008. «Michael Phelps», *ESPN*, 2008, http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=29547l; «Hicham El Guerrouj», *ESPN*, 2008, http://www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886

[4] David Epstein, *El gen deportivo: Un atleta excelente ¿nace o se hace?*, Indicios, 2014.

[5] Alex Hutchinson, «The incredible shrinking marathoner», *Runner's World*, 12 de noviembre 2013, https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner [El increíble maratonista que se encogía].

[6] Alvin Chang, «Want to win Olympic gold? Here's how tall you should be for archery, swimming, and more», *Vox*, 9 de agosto 2016, http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights [¿Quieres ganar el oro olímpico? He aquí la altura que debes tener para arquería, natación y más].

[7] Gabor Maté, «Dr. Gabor Maté–New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction», *The Tim Ferriss Show,* 20 de febrero 2018, https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/ [Dr. Gabor Maté: Nuevos paradigmas, ayahuasca y redefiniendo la adicción].

[8] «Todos los rasgos son heredables» parece ser una afirmación exagerada, pero no lo es tanto. Los rasgos de conducta concretos que dependen de manera patente del contenido provisto por el hogar y la cultura, por supuesto, no son heredables. Qué idioma hablas, qué religión profesas, a qué partido político perteneces no son rasgos heredables. Pero los rasgos de conducta que reflejan talentos y temperamentos subyacentes sí son heredables: cuán eficiente eres para el manejo del idioma, cuán religioso eres, cuán liberal, cuán conservador. La inteligencia en general es heredable y también lo son los cinco tipos más importantes de personalidad... apertura a la experiencia, responsabilidad, extroversión-introversión, antagonismo-amabilidad y neuroticismo. Hay rasgos que son sorprendentemente específicos que también resultan ser heredables, por ejemplo, la dependencia a la nicotina y el alcohol, el número de horas que se pasan viendo televisión, y las probabilidades de terminar divorciándose. Thomas J. Bouchard, «Genetic influence on human psychological traits», *Current Directions in Psychological Science* 13, núm. 4, 2004, doi:10.1111/j.0963–214.2004.00295.x [La influencia de la genética en los rasgos psicológicos de los humanos]; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics,* Stanford, Connecticut, Wadsworth, 1996 [Naturaleza y crianza: Introducción a la genética de la conducta humana]; Robert Plomin, «Why we're different», *Edge*, 29 de junio 2016, https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin [Por qué somos distintos].

[9] Daniel Goleman, «Major personality study finds that traits are mostly inherited», *New York Times*, 2 de diciembre 1986, http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all [Un importante estudio de personalidad descubre que los rasgos en su mayoría son heredados].

[10] Robert Plomin, llamada telefónica con el autor el 9 de agosto 2016.

[11] Jerome Kagan *et al.,* «Reactivity in infants: A cross-national comparison», *Developmental Psychology* 30, núm. 3, 1994, doi:10.1037//0012-649.30.3.342 [Reactividad en infantes: Un estudio comparativo a escala nacional]; Michael V. Ellis, Erica S. Robbins, «In celebration of nature: A dialogue with Jerome Kagan», *Journal of Counseling and Development* 68, núm. 6, 1990, doi:10.1002/j.1556-676.1990.tb01426.x [En celebración de la naturaleza: Un diálogo con Jerome Kagan]; Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being,* Nueva York, Public Affairs, 2016 [Yo, yo mismo y nosotros: La ciencia de la personalidad y el arte del bienestar]; Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking,* Londres, Penguin, 2013, pp. 99-100 [*El poder de los introvertidos en un mundo incapaz de callarse*, Barcelona, RBA, 2012].

[12] W.G. Graziano, R.M. Tobin, «The cognitive and motivational foundations underlying agreeableness», en M.D. Robinson, E. Watkins, E. Harmon-Jones (eds.), *Handbook of Cognition and Emotion,* Nueva York, Guilford, 2013, pp. 347-364 [Los fundamentos cognitivos y motivacionales que subyacen a la amabilidad].

[13] Mitsuhiro Matsuzaki *et al.*, «Oxytocin: A therapeutic target for mental disorders», *Journal of Physiological Sciences* 62, núm. 6, 2012, doi:10.1007/s12576-12-232-9 [Oxitocina: Un objetivo terapéutico para desórdenes mentales]; Angeliki Theodoridou *et al.,* «Oxytocin and social perception: Oxytocin increases perceived facial trustworthiness and attractiveness», *Hormones and Behavior* 56, núm. 1, 2009, doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019 [La oxitocina y la percepción social: La oxitocina aumenta la percepción facial de atractivo y confianza]; Anthony Lane *et al.,* «Oxytocin increases willingness to socially share one's

emotions», *International Journal of Psychology* 48, núm. 4, 2013, doi:10.1080/00207594.2012.677540 [La oxitocina incrementa la voluntad social de compartir las emociones propias]; Christopher Cardoso *et al.,* «Stress-induced negative mood moderates the relation between Oxytocin administration and trust: Evidence for the tend-and-befriend response to stress?», *Psychoneuroendocrinology* 38, núm. 11, 2013, doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006 [El estado de ánimo negativo inducido por estrés modera la relación entre la administración de oxitocina y la confianza].

[14] J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese *et al.*, «The biological and psychological basis of neuroticism: Current status and future directions», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 37, núm. 1, 2013, doi:10.1016/j.neu biorev.2012.09.004.PMID23068306 [Las bases biológicas y psicológicas del neuroticismo: Estatus actual y direcciones futuras]; R.A. Depue, Y. Fu, «Neurogenetic and experiential processes underlying major personality traits: Implications for modelling personality Disorders», *International Review of Psychiatry* 23, núm. 3, 2011, doi:10.3109/09540261.2011.599315 [Procesos neurogenéticos y vivenciales subyacentes a los principales rasgos de la personalidad: Implicaciones para modelar desórdenes de personalidad].

[15] «Por ejemplo, toda la gente tiene sistemas cerebrales que responden a las recompensas, pero en diferentes individuos estos sistemas responderán con diferentes grados de vigor a una recompensa particular, y el nivel promedio de respuesta de los sistemas puede estar asociado con algún rasgo de la personalidad». Para más información véase Colin G. Deyoung, «Personality neuroscience and the biology of traits», *Social and Personality Psychology Compass* 4, núm. 12, 2010, doi:10.1111/j.1751-004.2010.00327.x [Neurociencia de la personalidad y la biología de los rasgos].

[16] Investigaciones realizadas mediante pruebas controladas aleatorias han demostrado que no hay diferencia entre las dietas bajas en carbohidratos y las dietas bajas en grasas para perder peso. Igual que con otros hábitos, hay varias maneras de llegar al mismo destino si se mantiene la constancia. Para más información, véase Christopher D. Garder *et al.*, «Effect of low-fat vs low-carbohydrate diet on 12-month weight loss in overweight adults and the association with genotype pattern or insulin secretion», *Journal of the American Medical Association* 319, núm. 7, 2018, doi:10.1001/ jama.2018.0245. [El efecto de las dietas bajas en carbohidratos *versus* las dietas bajas en grasas en procesos de pérdida de peso de 12 meses de duración en adultos obesos y su asociación con patrones genotípicos y la secreción de insulina].

[17] M. A. Addicott *et al.*, «A primer on foraging and the explore/exploit trade-off for Psychiatry research», *Neuropsychopharmacology* 42, núm. 10, 2017, doi:10.1038/npp.2017.108 [Un manual sobre la búsqueda de alimento y el intercambio exploración/explotación en el campo de la investigación psiquiátrica].

[18] Bharat Mediratta y Julie Bick, «The Google way: Give engineers room», *New York Times*, 21 de octubre 2007, https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html [A la manera de Google: Hay que darle oportunidades a los ingenieros].

[19] Mihaly Csikszentmihalyi, *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*, Barcelona, Kairós, 2008.

[20] Scott Adams, «Career advice», Dilbert Blog, 20 de julio, 2007, http:// dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_ blog/2007/07/career-advice.html [Orientación vocacional].

---

* Si estás interesado en realizar una prueba de personalidad, puedes encontrar vínculos a las pruebas más confiables en atomichabits.com/personality

* Si se trata de Harry Potter, nuevamente comparto tus sentimientos.

19 La regla de Ricitos de Oro: Cómo mantenerte motivado en la vida y el trabajo

En 1955 Disneyland acababa de abrir sus puertas en Anaheim, California, cuando un niño de 10 años entró y solicitó empleo. Las leyes laborales de aquella época eran más laxas que ahora y el niño logró conseguir un empleo vendiendo guías por 50 centavos de dólar cada una.

En el lapso de un año, ya había evolucionado y estaba actuando en el taller de magia de Disney, donde aprendió algunos trucos de los empleados mayores. Experimentó con chistes y ensayó rutinas simples con los visitantes. Pronto descubrió que lo que amaba no era hacer trucos de magia sino actuar en general. Puso entonces sus esfuerzos en convertirse en comediante.

Cuando estaba en la adolescencia, empezó a actuar en pequeños clubs alrededor de Los Ángeles. El público era reducido y su acto era muy corto. Rara vez permanecía en escena por más de cinco minutos. La mayoría de la gente en el público estaba demasiado ocupada bebiendo o charlando para ponerle atención. Una noche, literalmente presentó su espectáculo de comedia para un club vacío.

No era un trabajo glamoroso, pero no había duda de que se estaba volviendo mejor en lo que hacía. Sus primeras rutinas duraban solamente uno o dos minutos. Para cuando entró a la preparatoria, su material se había expandido hasta incluir un acto de cinco minutos y, unos años después, tenía ya un espectáculo de diez minutos. A la edad de 19 años ya tenía presentaciones semanales de veinte minutos. Tenía que leer tres poemas durante el espectáculo tan solo para lograr que la rutina durara el tiempo suficiente, pero sus habilidades seguían progresando.

Pasó otra década experimentando, haciendo ajustes y practicando. Consiguió trabajo como guionista de televisión y, poco a poco, empezó a aparecer en programas de comedia en televisión nacional. Para mediados de los setenta, ya había logrado ser un invitado frecuente en programas como *The Tonight Show y Saturday Night Live*.

Finalmente, después de 15 años de arduo trabajo, el joven alcanzó la fama. Hizo una gira por 60 ciudades en 63 días. Luego otra por 72 ciudades en 80 días. Luego 85 ciudades en 90 días. Un público de 18 695 espectadores llenó su presentación en Ohio. En Nueva York se vendieron 45 000 boletos para sus tres espectáculos. Se catapultó hasta el tope de su género y se volvió uno de los más exitosos comediantes de su tiempo.[1]

Su nombre es Steve Martin.

La historia de Steve Martin ofrece una fascinante perspectiva de lo que se requiere para mantener los hábitos a largo plazo. La comedia no es para los tímidos. Es difícil imaginar una situación que causara temor a más personas que actuar solo en un escenario y fallar en hacer reír al público. Y, sin embargo, Martin enfrentó este miedo cada semana durante 18 años. En sus propias palabras: «Pasé diez años aprendiendo, cuatro años refinando y cuatro años de éxito salvaje».[2]

¿Por qué la gente como Martin se mantiene firme en sus hábitos —ya sea que practique sus chistes o dibuje historietas o toque la guitarra— mientras la mayoría de nosotros batallamos tan solo para mantenernos motivados? ¿Cómo diseñamos nuestros hábitos para que nos impulsen en lugar de desvanecerse? Los científicos han venido estudiando estas preguntas por varios años. Mientras todavía hay mucho que aprender, uno de los descubrimientos más consistentes es que la manera de mantener la motivación y lograr alcanzar niveles pico de deseo consiste en trabajar con tareas que tienen «un nivel de dificultad manejable».[3]

El cerebro humano ama los retos, pero solamente si están dentro de una zona óptima de dificultad. Si te encanta el tenis y tratas de jugar un partido serio contra un niño de 4 años, rápidamente te aburrirás. Sería demasiado sencillo. Ganarías todos los puntos. En contraste, si jugaras en contra de un tenista profesional como Roger Federer o Serena Williams, también perderías la motivación porque el partido sería demasiado difícil para ti.

Ahora imagina jugar tenis contra alguien que es tu igual. Conforme el juego avanza, tú ganas algunos puntos y pierdes otros. Tienes una buena oportunidad de ganar, pero solamente si te esfuerzas realmente. Te enfocas en algo específico, las distracciones se desvanecen y te encuentras a ti mismo completamente comprometido en la tarea que estás realizando. Este es un reto que tiene un nivel de dificultad manejable y que es un ejemplo de la *Regla de Ricitos de Oro*.

La Regla de Ricitos de Oro establece que los humanos experimentamos los niveles más altos de motivación cuando al trabajar en alguna tarea, esa tarea está en el límite de nuestras habilidades actuales. No demasiado difícil. No demasiado sencilla. Solo lo justo.

La carrera de comediante de Steve Martin es un perfecto ejemplo de la Regla de Ricitos de Oro. Cada año, Martin expandía su rutina —pero solamente uno o dos minutos más. Siempre estaba añadiendo nuevo material, pero también mantenía algunos chistes que garantizaban las risas del público. Había suficientes victorias para mantenerlo motivado y suficientes errores para mantenerlo trabajando duro.

Cuando estás empezando un nuevo hábito, es importante mantener la conducta tan fácil como sea posible para que puedas mantenerlo incluso si las condiciones no son perfectas. Esta es una idea que cubrimos a detalle cuando hablamos de la Tercera Ley del Cambio de Conducta.

Una vez que un hábito se ha establecido, sin embargo, es importante seguir avanzando de maneras pequeñas. Estos pequeños avances y retos te mantienen involucrado. Y si logras alcanzar la Zona de Ricitos de Oro, puedes lograr el *estado de flujo*.[*]

LA REGLA DE RICITOS DE ORO

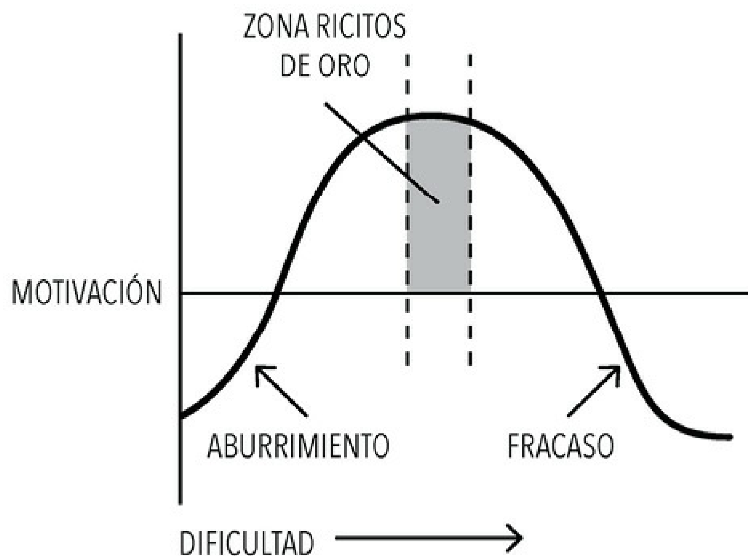


FIGURA 15. La máxima motivación ocurre cuando se está enfrentando un desafío de dificultad manejable. En las investigaciones psicológicas esto se conoce como la ley Yerkes-Dodson,[4] la cual describe el nivel óptimo de motivación como el punto medio entre aburrimiento y ansiedad.

Un estado de flujo es la experiencia de estar «en la zona» y completamente inmerso en una actividad. Los científicos han tratado de cuantificar este sentimiento. Descubrieron que, para alcanzar el estado de flujo, una tarea debe estar apenas 4% por debajo de tu habilidad actual.[5] En la vida real, típicamente no es posible cuantificar la dificultad de una acción de esta manera, pero la idea central de la Regla de Ricitos de Oro permanece: trabajar en desafíos de dificultad manejable —algo en el perímetro de tu habilidad— parece crucial para mantener la motivación.

La mejoría requiere un delicado balance. Necesitas buscar regularmente desafíos que te impulsen a tu límite mientras continúas haciendo suficiente progreso para estar motivado. Las conductas deben permanecer novedosas para que sigan siendo atractivas y satisfactorias. Sin variedad, nos aburrimos. Y el aburrimiento es tal vez el peor villano en la búsqueda del desarrollo personal.

CÓMO MANTENERTE ENFOCADO CUANDO TE ABURRES TRABAJANDO EN TUS METAS

Cuando mi carrera como beisbolista terminó, me puse a buscar un nuevo deporte. Me uní al equipo de levantamiento de pesas y un día un entrenador de élite visitó nuestro gimnasio. Había trabajado con miles de atletas a lo largo de su carrera, incluyendo algunos de nivel olímpico. Me presenté y empezamos a hablar acerca del proceso de mejora.

—¿Cuál es la diferencia entre los mejores atletas y el resto de las personas? —le pregunté—. ¿Qué es lo que la gente realmente exitosa hace que la mayoría no hace?

El entrenador mencionó los factores que uno podría esperar: genética, suerte, talento. Pero luego dijo algo que yo no estaba esperando:

—En cierto punto todo se reduce a quién puede manejar el aburrimiento que produce entrenar

todos los días y hacer los mismos levantamientos una y otra vez.

Su respuesta me sorprendió porque es una manera de pensar muy distinta acerca de la ética de trabajo. La gente habla de «amplificarse» para trabajar en sus metas. Ya sea que se trate de negocios, deportes o arte, escuchas a la gente decir cosas como: «Todo se reduce a la pasión». O «Realmente debes querer lograrlo». Como resultado, muchos de nosotros nos deprimimos cuando perdemos la concentración o la motivación porque pensamos que la gente exitosa tiene una reserva inagotable de pasión. Pero este entrenador estaba diciendo que la gente verdaderamente exitosa sentía la misma clase de falta de motivación que el resto de la gente. La diferencia está en que ellos encuentran la manera de seguir adelante a pesar de sus sentimientos de aburrimiento.

La maestría requiere práctica. Pero entre más practicas algo, más aburrido y rutinario se vuelve. Una vez que las ganancias de principiante se han logrado y hemos aprendido qué esperar, nuestro interés comienza a desvanecerse. A veces esto sucede más rápido que aquello. Todo lo que tienes que hacer es presentarte en el gimnasio varios días seguidos o publicar un par de posts a tiempo y saltarte un día no parece ser mucho. Las cosas van bien. Es fácil racionalizar que se puede tomar un día libre porque estás en una buena posición.

La mayor amenaza al éxito no es el fracaso sino el aburrimiento. Nos aburrimos de nuestros hábitos porque dejan de fascinarnos. El resultado se vuelve previsto. Y conforme nuestros hábitos se vuelven ordinarios, empezamos a desviarnos de nuestro progreso para buscar novedad. Quizá este es el motivo por el cual acabamos atrapados en un ciclo interminable, saltando de un entrenamiento a otro, de una dieta a otra, de una idea de negocios a otra. Tan pronto como experimentamos el más ligero baño de motivación, empezamos a buscar una nueva estrategia —incluso si la anterior sigue funcionando—. Como notó Maquiavelo: «Los hombres desean novedad a tal grado que aquellos a quienes les va bien, desean un cambio tanto como aquellos a los que les está yendo mal.[6]

Tal vez esta es la razón por la que muchos productos que generan hábitos son los que proporcionan formas continuas de novedad. Los videojuegos proporcionan novedad visual. La pornografía proporciona novedad sexual. La comida chatarra nos proporciona novedad culinaria. Cada una de estas experiencias ofrece elementos continuos de sorpresa.

En psicología, esto se conoce como *recompensa variable*.[*7] Las máquinas tragamonedas son el ejemplo más común proveniente de la vida real. Los apostadores obtienen el premio principal de vez en cuando, pero en intervalos que no pueden predecirse. El ritmo de las recompensas es variable. Esta variabilidad provoca una descarga muy alta de dopamina, realza los recuerdos en la memoria y acelera la formación de un hábito.[8]

Las recompensas variables no *crearán* un anhelo —esto es, no puedes tomar una recompensa que no le interesa a la gente, dársela en un intervalo variable y esperar que cambie su manera de pensar— pero son una poderosa manera de amplificar los anhelos que ya experimentamos de antemano porque reducen el aburrimiento.

El punto más atractivo del deseo ocurre en el lugar intermedio entre el éxito y el fracaso. La mitad del tiempo obtienes lo que quieres. La mitad del tiempo no lo obtienes. Necesitas la proporción justa de «ganancia» para experimentar satisfacción y la cantidad justa de «ganas de tener algo» para experimentar deseo. Este es uno de los beneficios de seguir la Regla de Ricitos de Oro. Si ya estás interesado en un hábito de antemano, trabajar en desafíos de dificultad manejable es una buena manera de mantener las cosas interesantes.

Por supuesto, no todos los hábitos tienen un componente de recompensa variable, y no sería deseable que así fuera. Si tras una búsqueda, Google solamente proporcionara un resultado útil de

vez en cuando, evidentemente yo me cambiaría de inmediato al motor de búsqueda de la competencia. Si Uber me proporcionara el servicio de taxi la mitad de las veces en que lo solicito, dudo que seguiría usando la aplicación durante mucho tiempo. Y si usara el hilo dental todas las noches, pero solo me quedara la boca limpia la mitad de las veces, creo que dejaría de usarlo.

Ya sea que haya recompensas variables o no, ningún hábito es interesante por siempre. En algún momento, todos experimentamos el mismo reto en el camino de la mejora personal: te tienes que enamorar del aburrimiento y seguir con tu hábito.

Todos tenemos metas que nos gustaría lograr y sueños que queremos cumplir, pero sin importar en qué estás tratando de ser mejor, si solo te esfuerzas y haces el trabajo cuando te resulta conveniente y emocionante, entonces nunca serás lo suficientemente consistente como para alcanzar resultados destacados.

Puedo garantizarte que, si consigues iniciar un hábito y mantenerlo de manera constante, habrá días en que te sentirás tentado a renunciar. Cuando comienzas un negocio, habrá días en que tendrás deseos de no presentarte a trabajar. Cuando estás en el gimnasio, habrá rutinas que no tendrás deseos de terminar. Cuando llega la hora de escribir, habrá días en los que no tengas ganas de teclear. Pero seguir adelante cuando lo que tienes que hacer te resulta fastidioso o doloroso o desgastante, es lo que hace la diferencia entre los profesionales y los aficionados.

Los profesionales se atienen a un horario, los aficionados dejan que la vida se entrometa en el camino. Los profesionales saben qué es importante para ellos y trabajan con un propósito, los aficionados se desvían del curso debido a las urgencias de la vida.

David Cain, un autor y maestro de meditación, anima a sus alumnos a dejar de ser «meditadores de buen tiempo». De igual forma, tú no quieres ser un atleta de buen tiempo o un escritor de buen tiempo o un emprendedor de buen tiempo. Cuando un hábito realmente te es importante, tienes que estar dispuesto a mantenerlo vigente, aunque el tiempo no sea bueno o no estés de buen humor. Los profesionales se ponen en acción, aunque las circunstancias estén en contra y el humor no sea el correcto. Quizá no lo disfruten, pero encuentran la manera de hacer el trabajo.

Ha habido muchas rutinas que no he tenido ganas de terminar, pero nunca he lamentado haber terminado un entrenamiento. Ha habido muchos artículos que no he tenido ganas de escribir, pero nunca he lamentado haber cumplido con mis fechas de publicación. Ha habido incontables días en lo que tenido ganas de relajarme y descansar, pero nunca me he arrepentido de haber trabajado en algo que era importante para mí.

La única manera de volverse excelente es mantenerse perpetuamente fascinado con repetir la misma acción una y otra vez. Te tienes que enamorar del aburrimiento.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ La Regla de Ricitos de Oro establece que los humanos experimentamos el máximo de motivación cuando trabajamos en tareas que están justo en el borde de nuestras habilidades actuales.
- ◆ La más grande amenaza al éxito no es el fracaso, es el aburrimiento.
- ◆ Conforme los hábitos se convierten en rutina, se vuelven menos interesantes y menos satisfactorios. Nos aburren.
- ◆ Cualquiera puede trabajar cuando se siente motivado. Es la habilidad de seguir adelante cuando el trabajo no es emocionante lo que hace la diferencia.

- Los profesionales mantienen un horario, los aficionados dejan que la vida se entrometa en el camino.

NOTAS

[1] Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life,* Leicester, Reino Unido, Charnwood, 2008 [Nacido de pie. La vida de un comediante].

[2] *Ibidem,* p. 1

[3] Nicholas Hobbs, «The Psychologist as administrator», *Journal of Clinical Psychology* 15, núm. 3, 1959, doi:10.1002/1097–4679(195907)15:33.0.co2–4 [El psicólogo como administrador]; Gilbert Brim, Ambiciones legítimas: Cómo manejar el éxito y el fracaso a lo largo de nuestras vidas, Buenos Aires, Sudamericana, 1997; Mihaly Csikszentmihalyi, *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad,* Barcelona, Kairós, 2008.

[4] Robert Yerkes y John Dodson, «The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation», *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18, 1908, pp. 459-482 [La relación de la fuerza del estímulo con la rapidez en la formación de hábtios].

[5] Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance*, Boston, New Harvest, 2014 [El ascenso del superhombre: Decodificando la ciencia del máximo desempeño humano]. En su libro, Kotler cita: «Chip Conley, AI, septiembre de 2013. El verdadero coeficiente, de acuerdo con los cálculos realizados por [Mihaly] Csikszentmihalyi, es 1:96».

[6] Niccolò Machiavelli, Peter Bondanella, Mark Musa, *The Portable Machiavelli,* Londres, Penguin, 2005 [Maquiavelo portátil].

[7] C.B. Ferster, B.F. Skinner, «Schedules of reinforcement», 1957, doi:10.1037/10627–00 [Horarios de reforzamiento]. Para más información, véase B.F. Skinner, «A case history in scientific method», *American Psychologist* 11, núm. 5, 1956: 226, doi:10.1037/h0047662 [Historia de un caso en método científico].

[8] La Ley de la Concordancia muestra que el coeficiente del horario de recompensas impacta la conducta: «Matching law», Wikipedia, https:// en.wiki pedia.org/ wiki/ Matching_ law [Ley de la Concordancia].

---

* Tengo una teoría predilecta acerca de lo que sucede cuando alcanzamos el estado de flujo. Esto no está confirmado. Se trata solamente de una suposición mía. Los psicólogos comúnmente refieren que el cerebro opera de dos maneras: Sistema 1 y Sistema 2. El Sistema 1 es rápido e instintivo. Hablando de manera general, los procesos que puedes realizar muy rápido (como los hábitos) están gobernados por el Sistema 1. Por su parte, el Sistema 2 controla los procesos que requieren más esfuerzo y son más lentos —como calcular la respuesta a una pregunta complicada de matemáticas—. Con relación al flujo, me gusta imaginar al Sistema 1 y al Sistema 2 colocados en lugares opuestos de un espectro de pensamiento. Entre más automático es un proceso cognitivo, más se desliza hacia el Sistema 1 del espectro. Entre más esforzada sea una tarea, más se desliza hacia el Sistema 2. El flujo, creo, reside en el filo de la navaja que hay entre el Sistema 1 y el Sistema 2. Estás usando todo el conocimiento automático e implícito relacionado con una tarea mientras también estás trabajando duro para hacer frente a un desafío que está más allá de tu habilidad. Ambos sistemas del cerebro están involucrados por completo. El consciente y el inconsciente están trabajando en perfecta sincronía.

* El descubrimiento de las recompensas variables sucedió por accidente. Un día en el laboratorio, el famoso psicólogo de Harvard B.F. Skinner se estaba quedando sin cápsulas de comida mientras realizaba un experimento. Preparar más cápsulas era un proceso que consumía mucho tiempo porque tenía que hacerlo presionándolas manualmente con una máquina. Esta situación lo llevó a preguntarse por qué tenía que reforzar cada vez que se oprimiera la palanca. Decidió darles comida a las ratas de manera intermitente y, para su sorpresa, la variación en la entrega de comida no hizo que la conducta disminuyese, sino al contrario, la incrementó.

20 El inconveniente de crear buenos hábitos

Los hábitos crean el fundamento de la maestría. En ajedrez, no es hasta que los movimientos básicos se dominan de manera automática cuando los jugadores pueden concentrarse en el siguiente nivel del juego. Cada trozo de información que se memoriza abre el espacio mental para pensamientos más esforzados. Esto es verdad para los proyectos de cualquier tipo. Cuando aprendes los movimientos básicos tan bien que puedes desempeñarlos sin pensar, entonces estás libre para poner atención a detalles más avanzados. De esta manera los hábitos se convierten en la columna vertebral de toda búsqueda de excelencia.

Sin embargo, los beneficios de los hábitos tienen un costo. Al principio, cada repetición desarrolla fluidez, velocidad y destreza. Pero luego, conforme el hábito se vuelve automático, te vuelves menos sensible a la retroalimentación. Caes en la repetición inconsciente. Se vuelve más fácil dejar que los errores ocurran. Cuando puedes hacer algo «suficientemente bueno» estando en piloto automático, dejas de pensar en cómo hacerlo mejor.

La ventaja de los hábitos es que aprendemos a hacer cosas de manera automática sin tener que pensar. El inconveniente de los hábitos es que te acostumbras a hacer las cosas de cierta manera y dejas de poner atención a los pequeños errores. Asumes que estás mejorando porque estás adquiriendo experiencias. Pero, en realidad, solamente estás reforzando tus hábitos actuales, no mejorándolos. De hecho, algunas investigaciones han demostrado que una vez que se ha alcanzado la maestría de una habilidad, con el tiempo tiene lugar un ligero *declive* del desempeño.[1]

Usualmente, este descenso menor en el desempeño no es causa de preocupación. No se necesita un sistema para mejorar constantemente la manera en que te cepillas los dientes o te amarras las agujetas o te preparas una taza de té por la mañana. Con hábitos como estos, suficientemente bien es lo que se requiere, no más. Entre menos energía uses en decisiones que son triviales, más energía puedes dedicar a lo que es realmente importante.

Sin embargo, cuando quieres maximizar tu potencial y lograr niveles de desempeño muy elevados, necesitas un método matizado. No puedes repetir algo ciegamente y esperar convertirte en alguien excepcional. Los hábitos son necesarios, pero no bastan para alcanzar la maestría. Lo que necesitas es una combinación de hábitos automáticos y práctica deliberada.

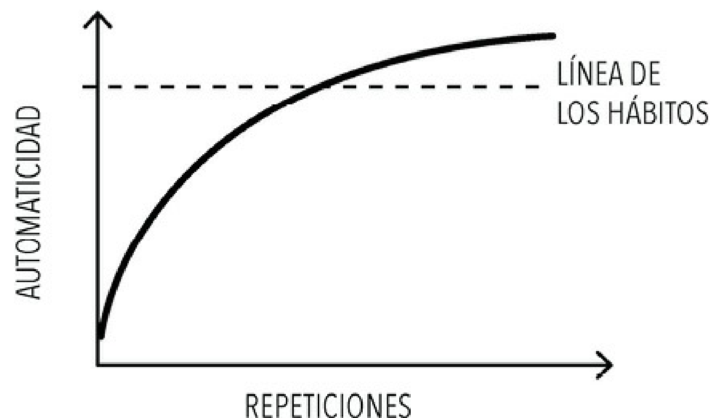
Hábitos + Práctica deliberada = Maestría

Para alcanzar la grandeza, ciertas habilidades *sí* deben volverse automáticas. Los jugadores de basquetbol deben ser capaces de controlar el balón sin pensar, antes de adquirir la maestría que se requiere para hacer tiros de gancho con la mano no dominante. Los cirujanos necesitan repetir la incisión inicial hasta el punto en que pueden hacerla casi con los ojos cerrados, esto les permite concentrarse en los cientos de variables que pueden surgir durante una operación. Pero una vez que un hábito se domina, es necesario volver a la parte esforzada del trabajo y empezar a construir

el siguiente hábito.

La maestría es el proceso de estrechar tu concentración y dirigirla hacia un pequeño elemento necesario para el éxito. Y en repetir esa acción hasta que hayas internalizado esa habilidad, para luego usar ese nuevo hábito como fundamento para avanzar hacia la siguiente frontera de tu desarrollo personal. Las tareas viejas se vuelven más sencillas la segunda vez que las realizas, pero en general, el proceso no se simplifica porque siempre estás usando tu energía para enfrentar el siguiente reto. Cada hábito deja al descubierto el siguiente nivel de desempeño. Es un ciclo interminable.

ALCANZAR LA MAESTRÍA EN UN HÁBITO



ALCANZAR LA MAESTRÍA EN UN CAMPO

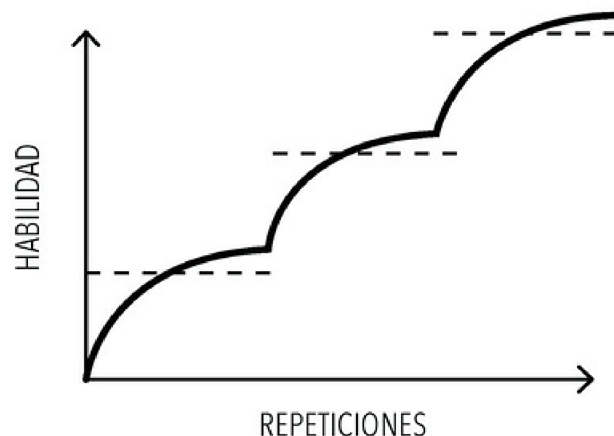


FIGURA 16. El proceso de maestría requiere que vayas formando capas de mejoras, una sobre otra. Cada hábito se construye sobre el anterior hasta que un nuevo nivel de desempeño se alcanza y un rango más alto de habilidades se ha internalizado.

A pesar de que los hábitos son poderosos, lo que necesitas es una forma de permanecer consciente de tu desempeño a lo largo del tiempo, de manera que puedas continuar refinando y mejorando tus hábitos. Es precisamente en el momento en que empiezas a sentir que has dominado una habilidad —justo cuando las cosas comienzan a parecer automáticas y tú empiezas a sentirte cómodo— cuando debes evitar caer en la trampa de la complacencia.

¿Cuál es la solución? Establecer un sistema de reflexión y revisión.

CÓMO REVISAR TUS HÁBITOS Y HACER AJUSTES

En 1986, el equipo los Lakers de Los Ángeles tenía uno de los más talentosos equipos de basquetbol que se hayan reunido en la historia. Sin embargo, rara vez son recordados por ese motivo. El equipo empezó a jugar durante la temporada 1985-1986 de la NBA con un récord impresionante de 29-5.

—Los expertos afirmaban que éramos probablemente el mejor equipo en la historia del basquetbol —dijo el entrenador Pat Riley después de la temporada.[2]

De manera sorprendente, los Lakers tropezaron en el repechaje de la temporada 1986 y sufrieron una derrota que los dejó fuera del campeonato durante las finales de la Conferencia del Oeste. El «mejor equipo en la historia del basquetbol» ni siquiera alcanzó a jugar para el campeonato de la NBA.

Después de esa derrota, Riley se cansó de escuchar cuánto talento tenían sus jugadores y cuán prometedor era su equipo. No quería seguir viendo destellos de brillantez que se desvanecían en el desempeño. Él quería que los Lakers jugaran al máximo de su potencial, noche a noche. En el verano de 1986, diseñó un plan para lograr exactamente eso, un sistema que llamó CBE (Mejor Esfuerzo para una Carrera).[3]

—Cuando los jugadores se unen a los Lakers por primera vez —explicaba Riley—, averiguamos sus estadísticas de basquetbol hasta el momento en que estaban en la escuela preparatoria. Llamo a esto Tomar Sus Números. Buscamos un indicador preciso de lo que cada jugador puede hacer, luego lo integramos al plan del equipo basándonos en la noción de que mantendrá y luego mejorará sus promedios.

Después de determinar el nivel de desempeño mínimo de cada jugador, Riley añadió un paso clave. Le pidió a cada jugador que «mejorara su rendimiento al menos 1% durante el transcurso de la temporada». Si tenían éxito, estarían logrando el CBE.[4] De manera similar al equipo de ciclismo británico del que hablamos en el Capítulo 1, los Lakers buscaban el desempeño máximo tratando de ser un poco mejores cada día.

Riley era enfático al afirmar que el CBE no se trataba solamente de puntos y estadísticas, sino de dar el mejor esfuerzo espiritual, mental y físico. Los jugadores obtenían créditos por permitir que un oponente corriera hacia ellos para taclearlos cuando sabían que se haría acreedor a una falta, por clavarse para atrapar bolas sueltas, por ir por los rebotes aunque fuera improbable que los pudieran atrapar, por ayudar a un compañero cuando el jugador al que estaba marcando lo había rebasado y otros actos heroicos poco reconocidos durante un partido.

Como ejemplo, digamos que Magic Johnson —el jugador estrella de los Lakers en aquella época— tenía 11 puntos, 8 rebotes, 12 asistencias, 2 robos y 5 rotaciones en un juego. Magic también tenía crédito por un acto heroico no reconocido que consistió en lanzarse por una bola suelta (+1). Finalmente, jugó un total de 33 minutos en este juego imaginario.

Los números positivos (11 + 8 + 12 + 2 + 1) sumaban 34. Luego, restamos las 5 rotaciones (34 – 5) para obtener 29. Finalmente dividimos 29 entre los 33 minutos jugados.

$$29/33 = 0.879$$

El número CBE de Magic en este ejemplo sería 879. Este número se calculaba para todos los juegos de todos los jugadores y era el promedio del CBE el que se les pedía que mejoraran en 1% durante la temporada. Riley comparaba el CBE de cada jugador en ese momento no solo con los

resultados de su desempeño anterior sino con los de otros jugadores de la liga. Como afirmaba Riley:

—Medimos a los jugadores del equipo, así como a jugadores de otros equipos de la liga que juegan en las mismas posiciones y tienen roles similares dentro de sus respectivos equipos.

La cronista deportiva Jackie MacMullan afirmaba:

—Riley anunciaba cada semana a los mejores jugadores de la liga en el pizarrón con letras grandes y los medía contra los jugadores correspondientes de su propia plantilla. Los jugadores sólidos, confiables, por lo regular tenían resultados superiores a 600 puntos, mientras que los jugadores élite obtenían al menos 800 puntos. Magic Johnson, quien entregó 138 triples-dobles en su carrera, por lo regular tenía más de 1 000 puntos.

Los Lakers también enfatizaron el progreso que se lograba año tras año haciendo comparaciones históricas de datos CBE. Riley decía:

—Comparábamos el mes de noviembre de 1986 con el mes de noviembre de 1985 y le mostrábamos a los jugadores dónde estaban haciendo las cosas de mejor o peor manera que en la temporada anterior. Luego les mostrábamos cómo sus resultados de desempeño de diciembre de 1986 se comparaban con los de noviembre.

Los Lakers desplegaron el sistema CBE en octubre de 1986. Ocho meses después, llegaron a ser los campeones de la NBA. El siguiente año, Pat Riley llevó a su equipo a obtener otro título, lo que convirtió a los Lakers en el primer equipo en ganar dos campeonatos consecutivos en veinte años. Después, él dijo:

—Mantener un esfuerzo es la cosa más importante en cualquier empresa. La manera de ser exitoso es aprender cómo hacer las cosas correctamente, y luego hacerlas de la misma manera todas las veces.[5]

El programa CBE es el ejemplo perfecto del poder de reflexión y revisión. Los Lakers ya eran talentosos. El programa CBE les ayudó a obtener lo mejor de lo que tenían y asegurarse de que sus hábitos mejoraran en lugar de declinar.

La reflexión y la revisión habilitan la mejora a largo plazo de todos los hábitos porque te hacen consciente de tus errores y te ayudan a considerar diversos caminos para lograr una mejora. Sin reflexionar, podemos inventar excusas, crear racionalizaciones y mentirnos a nosotros mismos. No tenemos un proceso para determinar si estamos desempeñándonos mejor o peor en comparación con el día anterior.

Los ejecutantes destacados en todos los campos se comprometen con diferentes tipos de reflexión y revisión. Este proceso no tiene que ser complicado. El corredor keniano Eliud Kipchoge es uno de los más grandes maratonistas de todos los tiempos y medallista olímpico.[6] Hasta la fecha él todavía toma notas después de cada entrenamiento para llevar un registro que le permita revisar sus resultados diarios y buscar áreas en las que puede realizar mejoras. De manera similar la medallista olímpica Katie Ledecky registra su bienestar con una escala de 0 a 10 e incluye notas sobre su nutrición y qué tan bien durmió. Ella también registra los tiempos que publican otros nadadores. Al final de cada semana, su entrenador revisa sus notas y añade sus ideas.[7]

Y no se trata solamente de atletas. Cuando el comediante Chris Rock está preparando material nuevo, se presenta primero en docenas de clubes nocturnos pequeños y prueba cientos de chistes nuevos.[8] Lleva una libreta al escenario y registra cuáles son los chistes o fragmentos que funcionan bien y en cuáles tiene que realizar ajustes. Las pocas líneas que realmente son estupendas son las que sobreviven y pasan a formar parte de la columna vertebral de su nuevo espectáculo.

Sé de ejecutivos e inversionistas que llevan un «diario de decisiones» en el cual registran las más importantes decisiones que toman durante cada semana, las razones que tuvieron para tomarlas y cuál es el resultado que esperan obtener. Ellos revisan sus elecciones al final de cada mes o año para ver dónde estuvieron acertados y dónde estuvieron equivocados.*

La mejora no se trata solamente de aprender hábitos, también se trata de afinarlos. La reflexión y la revisión aseguran que pasas tu tiempo haciendo las cosas acertadas y que haces correcciones de curso cuando es necesario, como Pat Riley que ajustó el esfuerzo de sus jugadores en cada juego. Tú no quieres seguir practicando un hábito si se ha vuelto poco efectivo.

Personalmente, yo empleo dos métodos primarios de reflexión y revisión. Cada mes de diciembre, realizo una *Reseña anual* en la que reflexiono acerca del año previo. Registro mis hábitos del año haciendo un recuento de cuántos artículos publiqué, cuántos entrenamientos hice, cuántos nuevos lugares visité y más**. Luego, reflexiono sobre mi progreso (o falta de progreso si ese es el caso) respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué salió bien este año?
2. ¿Qué no salió bien este año?
3. ¿Qué aprendí?

Seis meses después, cuando llega el verano, hago un *Reporte de integridad*. Igual que todo el mundo, cometo muchos errores. Mi *Reporte de integridad* me ayuda a darme cuenta de dónde he cometido errores y me motiva a regresar al curso correcto. Lo uso como una oportunidad de revisitar mis valores esenciales y considero si he estado viviendo de acuerdo con ellos. Esto pasa cuando reflexiono en mi identidad y en cómo debo trabajar para tratar de convertirme en la persona que deseo ser.*

Mi Reporte de integridad anual responde tres preguntas:

1. ¿Cuáles son los valores esenciales que dirigen mi vida y mi trabajo?
2. ¿Cómo estoy viviendo y trabajando con integridad en este momento?
3. ¿Cómo puedo establecer una meta más elevada en el futuro?

Estos dos reportes no me toman mucho tiempo —apenas unas cuantas horas cada año— pero son períodos cruciales de refinamiento. Previenen el deslizamiento gradual que ocurre cuando no prestas atención. Proveen un recordatorio anual para revisitar mi identidad deseada y para considerar cómo mis hábitos me están ayudando a convertirme en la persona que deseo ser. Me indican cuándo debo actualizar mis hábitos y aceptar nuevos desafíos y cuándo debo redirigir mis esfuerzos y enfocarme en los aspectos fundamentales.

La reflexión también puede proporcionar un sentido de perspectiva. Los hábitos diarios son poderosos por la manera en que están compuestos, pero preocuparse demasiado por las elecciones que hacemos en el día a día es como mirarte en el espejo a una distancia de una pulgada. Podrás ver cada imperfección, pero perderás de vista la imagen completa. Habrá demasiada retroalimentación. Y al contrario, si nunca revisas tus hábitos, es como si nunca te vieras al espejo. No te darás cuenta de algunos defectos fáciles de componer —una mancha en tu camisa, un trocito de comida en los dientes—. Estarás recibiendo muy poca retroalimentación. La reflexión periódica es como verte en el espejo a una distancia media, como si estuvieras conversando con alguien frente a ti. Puedes ver los cambios importantes que debes hacer sin perder de vista la imagen completa. Todos queremos ver toda la cadena montañosa sin

obsesionarnos con cada cima y cada valle.

Finalmente, la reflexión y la revisión ofrecen un tiempo ideal para revisitar uno de los más importantes aspectos del cambio de conducta: la identidad.

CÓMO ROMPER CON LAS CREENCIAS QUE TE FRENAN

Al principio, repetir un hábito es esencial para construir evidencia de tu identidad deseada. Conforme aseguras esa nueva identidad, sin embargo, esas mismas creencias pueden frenarte e impedir que alcances el siguiente nivel de crecimiento. Cuando trabaja en tu contra, tu identidad crea un tipo de «orgullo» que te impulsa a negar tus puntos débiles y evita que crezcas verdaderamente. Este es uno de los más grandes inconvenientes de construir hábitos.

Entre más sagrada sea una idea para nosotros —esto es, entre más profundamente esté vinculada a nuestra identidad—, más fuertemente la defenderemos de la crítica. Verás esto en todas las industrias. La maestra que ignora los modernos métodos de enseñanza y mantiene sus antiguos y probados planes de estudios. El gerente veterano que está comprometido a hacer las cosas «a su manera». El cirujano que descalifica las ideas de sus colegas más jóvenes. La banda que produce un primer álbum que enloquece a los fanáticos y luego se queda atorada en un atolladero. Entre más nos aferramos a una identidad, más difícil se vuelve crecer más allá de ella.

Una solución es evitar convertir un aspecto de tu identidad en una abrumadora porción de lo que tú eres. En palabras del inversionista Paul Graham: «mantén pequeña tu identidad».[10] Entre más permitas que una sola creencia te defina, menos serás capaz de adaptarte cuando la vida te presente desafíos. Si dedicas todo a convertirte en capitán del equipo o en socio de la firma o cualquier otra cosa, entonces la pérdida de esa faceta de tu vida te hará naufragar. Si eres un vegano y luego desarrollas una condición de salud que te obliga a cambiar de dieta, tendrás una crisis de identidad en tus manos. Cuando te aferras demasiado a una identidad, te vuelves frágil. Si pierdes una cosa, te pierdes a ti mismo.

Durante la mayor parte de mi juventud, ser un atleta fue la parte más importante de mi identidad. Cuando terminó mi carrera como beisbolista, luché para poder encontrarme a mí mismo. Cuando pasas tu vida entera definiéndote de una forma y esa forma desaparece, entonces ¿quién eres en ese momento?

Los veteranos militares y exempresarios reportan sentimientos similares. Si tu identidad está envuelta en una creencia como «soy un gran soldado», ¿qué sucede cuando tu servicio termina y tienes que volver a casa? Para muchos dueños de negocios, su identidad equivale a algo parecido a «soy el director ejecutivo» o «soy el fundador». Si has pasado cada minuto trabajando en tu negocio, ¿cómo te sentirías después de vender tu compañía?

La clave para mitigar estas pérdidas de identidad consiste en redefinirte a ti mismo de tal manera que mantengas importantes aspectos de tu identidad incluso si tu rol particular cambia.

- «Soy un atleta» se convierte en «Soy la clase de persona que es fuerte mentalmente y ama los desafíos físicos».
- «Soy un gran soldado» se transforma en «Soy el tipo de persona disciplinada, confiable y excelente para trabajar en equipo».
- «Soy el director ejecutivo» se traduce en «Soy el tipo de persona que construye y que crea cosas».

Cuando se elige de manera efectiva, una identidad puede ser flexible en lugar de debilitadora. Como el agua que fluye alrededor de un obstáculo, tu identidad trabaja con las circunstancias cambiantes en lugar de trabajar en su contra.

La siguiente cita del *Tao Te Ching* encapsula estas ideas perfectamente:

> Los hombres nacen suaves y flexibles;
> cuando mueren son tiesos y duros.
> Las plantas nacen tiernas y dóciles;
> cuando mueren son frágiles y secas.
> Por esto quien es tieso y duro
> es un discípulo de la muerte.
> Quien es suave y flexible
> es un discípulo de la vida.
> Lo duro y tieso se romperá.
> Lo suave y flexible prevalecerá.
>
> LAO TZU

Los hábitos producen numerosos beneficios, pero el inconveniente es que pueden encerrarnos dentro de nuestros previos patrones de pensamiento y de acción —incluso cuando el mundo está cambiando a nuestro alrededor. Nada es permanente. La vida está cambiando constantemente, así que necesitas verificar periódicamente para ver si tus viejos hábitos y creencias todavía te sirven.

La falta de conciencia de uno mismo es un veneno. La reflexión y la revisión son el antídoto.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ◆ La ventaja de los hábitos es que podemos hacer cosas sin pensar. La desventaja es que podemos dejar de poner atención en los pequeños errores.
- ◆ Hábitos + Práctica deliberada = Maestría
- ◆ La reflexión y la revisión son procesos que te permiten permanecer consciente de tu desempeño a lo largo del tiempo.
- ◆ Entre más nos apegamos a una identidad, más difícil se vuelve crecer más allá de ella.

NOTAS

[1] K. Anders Ericsson y Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise,* Boston, Mariner Books, 2017, p. 13 [*Número 1: Secretos para ser el mejor en lo que nos propogamos,* Conecta, 2017.

[2] Pat Riley, Byron Laursen, «Temporary insanity and other management techniques: The Los Angeles Lakers' coach tells all», *Los Angeles Times Magazine,* 19 de abril 1987, http://articles.latimes.com/1987–04–9/ magazine/tm1669_1_lakers [Locura temporal y otras técnicas de gestión: Los Lakers de los Ángeles].

[3] El libro de MacMullan afirma que Riley comenzó el programa CBE durante la temporada 1984-1985 de la NBA. Mi investigación demuestra que los Lakers comenzaron a rastrear las estadísticas individuales de los jugadores durante esas fechas, pero el programa CBE, tal como es descrito, empezó a usarse en 1986-1987.

[4] Larry Bird, Earvin Johnson, Jackie MacMullan, *Cuando éramos los mejores*, Barcelona, Contra, 2017.

[5] Pat Riley, Byron Laurse, *op. cit.*

[6] Cathal Dennehy, «The simple life of one of the world's best marathoners», *Runner's World*, 19 de abril 2016, https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-lifeofoneofthe- worlds-best-marathoners [La vida simple de uno de los mejores maratonistas del mundo]. «Eliud Kipchoge: Full training log leading up to Marathon World Record attempt», *Sweat Elite*, 2017, http:// www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/ [Eliud Kipchoge: Diario de entrenamiento total en preparación para intentar obtener el récord mundial de maratón].

[7] Yuri Suguiyama, «Training Katie Ledecky», American Swimming Coaches Association, 30 de noviembre 2016, https://swimmingcoach.org/training-katie-ledeckybyyuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/ [Entrenando a Katie Ledecky].

[8] Peter Sims, «Innovate like Chris Rock», *Harvard Business Review*, 26 de enero 2009, https://hbr.org/2009/ 01/innovate-like-chris-rock [Innovar como Chris Rock].

[9] Me gustaría agradecer a Chris Guillebeau quien me inspiró a iniciar mi propio proceso de reseña anual al compartir públicamente su reseña anual en https://chrisguillebeau.com.

[10] Paul Graham, «Keep your identity small», febrero 2009, http://www.paulgraham.com/identity.html [Mantén tu identidad pequeña].

---

* Diseñé un formato para los lectores interesados en mantener un diario de decisiones. Está incluido como parte del diario de hábitos en atomichabits.com/journal

** Puedes ver mis *Reseñas anuales* en jamesclear.com/annual-review

* Puedes ver mis *Reportes de integridad* anteriores en jamesclear.com/annual-review

CONCLUSIÓN
EL SECRETO PARA ALCANZAR RESULTADOS QUE DUREN

Hay una antigua parábola griega conocida como la *paradoja de sorites*,* que se refiere al efecto que una pequeña acción puede tener cuando se repite suficientes veces. Una formulación de la paradoja es como sigue: ¿Puede una moneda volver rico a alguien? Si le das a una persona una pila de diez monedas, no podrías afirmar que es rica. Pero ¿qué pasa si añades otra pila? ¿Y otra? ¿Y otra más? En algún momento, tendrías que admitir que tu vida se transformó gracias a un pequeño cambio.[1]

El santo grial del cambio de hábitos no es un 1% de mejora, sino mil. Es un cúmulo de hábitos atómicos en pila, cada uno de los cuales es una unidad fundamental de todo el sistema.

Al principio las mejoras pequeñas pueden parecer carentes de sentido porque dan la impresión de desvanecerse bajo el peso del sistema. Igual que una moneda no te volverá rico, un cambio positivo como meditar por un minuto o leer una página por día no producirá una diferencia notable.

Gradualmente, sin embargo, conforme continúas acumulando capas de pequeños cambios unos sobre otros, los platillos de la balanza de la vida empiezan a moverse. Cada mejora equivale a añadir un grano de arena en el platillo positivo de la balanza, inclinando lentamente las cosas a tu favor. Eventualmente, si mantienes los hábitos, alcanzas un punto clave. De pronto parece más sencillo mantener los buenos hábitos. El peso del sistema está trabajando para ti en lugar de hacerlo en tu contra.

A lo largo de este libro, hemos conocido docenas de historias de personas que tienen un alto desempeño. Hemos leído acerca de atletas olímpicos ganadores de medallas de oro, artistas premiados, líderes del mundo de los negocios, médicos que salvan vidas, y comediantes estrella quienes han usado la ciencia de los pequeños hábitos para dominar su especialidad y que los han catapultado hasta el tope de sus respectivos campos. Todas las personas, equipos y compañías que hemos cubierto en este libro han enfrentado diversas circunstancias, pero finalmente todos han progresado de la misma manera: mediante un compromiso con pequeñas, sustentables e implacables mejoras.

El éxito no es un objetivo o una línea de meta que tienes que cruzar. Es un sistema de mejora, un proceso interminable que se tiene que refinar. En el Capítulo 1, dije que si tienes problemas para cambiar tus hábitos, el problema no eres tú. El problema es tu sistema. Los malos hábitos se repiten una y otra vez no porque no quieras cambiarlos, sino porque tienes un sistema equivocado para el cambio.

Conforme este libro se acerca al final, espero haber logrado que lo opuesto sea verdad. Con las Cuatro Leyes del Cambio de Conducta, ya tienes una serie de herramientas y estrategias que puedes usar para construir mejores sistemas y moldear mejores hábitos. Algunas veces un hábito será difícil de recordar y, entonces, necesitarás *hacerlo obvio*. Otras veces no sentirás deseos de empezar a realizar tu hábito y tendrás que *hacerlo atractivo*. En muchos casos, pensarás que tu hábito es muy complicado y tendrás que *hacerlo sencillo*. Y algunas veces, no tendrás deseos de

mantener tu hábito, así que tendrás que *hacerlo satisfactorio*.

Las conductas no requieren esfuerzo aquí		**Las conductas son difíciles aquí**
Obvio	- - - - - - - - - - - - - - - - - - - -	Invisible
Atractivo	- - - - - - - - - - - - - - - - - - -	Poco atractivo
Sencillo	- -	Difícil
Satisfactorio	- - - - - - - - - - - - - - - - - - -	Insatisfactorio

Tú quieres empujar tus hábitos buenos del lado izquierdo del espectro al hacerlos obvios, atractivos, sencillos y satisfactorios. Por otro lado, quieres agrupar tus malos hábitos en el lado derecho al hacerlos invisibles, poco atractivos, difíciles e insatisfactorios.

Este es un proceso continuo. No hay línea de meta. No hay una solución permanente. Siempre que quieras mejorar, tendrás que recorrer las Cuatro Leyes del Cambio de Conducta hasta que encuentres el siguiente cuello de botella. Hacerlo obvio. Hacerlo atractivo. Hacerlo sencillo. Hacerlo satisfactorio. Avanzar y avanzar. Siempre buscando la siguiente manera de ser 1% mejor.

El secreto para obtener resultados que duren consiste en nunca dejar de hacer mejoras. Es notable lo que puedes construir si no te detienes. Es notable el negocio que puedes construir si no dejas de trabajar. Es notable el cuerpo que puedes llegar a tener si no dejas de entrenar. Es notable el conocimiento que puedes adquirir si no dejas de aprender. Es notable la fortuna que puedes llegar a amasar si no dejas de ahorrar. Son notables las amistades que puedes construir si no dejas de preocuparte por los demás. Los pequeños hábitos no se suman. Los pequeños hábitos se componen.

Ese es el poder de los hábitos atómicos. Pequeños cambios. Resultados notables.

NOTAS

[1] Desiderius Erasmus, Van Loon Hendrik Willem, *The Praise of Folly,* Nueva York, Black, 1942, p. 31 Erasmo de Rotterdam, *Elogio de la locura*. Me quito el sombrero ante Gretchen Rubin. La primera vez que leí esta parábola fue en su libro *Better than Before,* y luego investigué el origen de la historia. Para más información, véase Gretchen Rubin, México, Editores Mexicanos Unidos, 2016. *Mejor que nunca*, Madrid, Aguilar, 2015.

---

* Sorites proviene de la palabra griega *sorós*, que significa ‘pila’ o ‘montón’.

APÉNDICE

¿QUÉ LEER A CONTINUACIÓN?

Muchas gracias por tomarte el tiempo de leer este libro. Ha sido un placer compartir mi trabajo contigo. Si estás buscando algo que leer a continuación, permíteme ofrecerte una sugerencia.

Si disfrutaste *Hábitos atómicos*, entonces quizá también te gusten otros escritos míos. Mis más recientes artículos son publicados en mi boletín semanal gratuito. Los suscriptores son los primeros en enterarse de mis nuevos libros y proyectos. Finalmente, además de mi propio trabajo, cada año publico una lista de mis libros favoritos de otros autores, pertenecientes a un amplio rango de materias.

Puedes suscribirte en atomichabits.com/newsletter

PEQUEÑAS LECCIONES DE LAS CUATRO LEYES

En este libro he presentado un modelo de cuatro pasos para moldear el comportamiento humano: señal, anhelo, respuesta y recompensa. Este marco de referencia no solo nos enseña a crear nuevos hábitos sino que revela algunas percepciones interesantes sobre la conducta humana.

Fase del problema		Fase de la solución	
1. Señal	2. Anhelo	3. Respuesta	4. Recompensa

En esta sección he compilado algunas lecciones (y algunos trocitos de sentido común) que son confirmados por el modelo. El propósito de estos ejemplos es aclarar qué tan útil y de amplio alcance es este marco de referencia para describir la conducta humana. Una vez que entiendes el modelo, verás ejemplos de él en todas partes.

La conciencia viene antes que el deseo. Un anhelo es creado cuando le asignas significado a una señal. Tu cerebro construye una emoción o un sentimiento para describir tu situación presente y ello significa que un anhelo solo puede ocurrir después de que has descubierto una oportunidad.

La felicidad es simplemente la ausencia de deseos. Cuando observas una señal, pero no sientes deseos de cambiar tu estado, significa que estás contento con tu situación presente. La felicidad no consiste en alcanzar placer (lo cual es alegría o satisfacción), sino en una falta de deseo. La felicidad llega cuando no sientes la urgencia de sentirte de manera distinta. La felicidad es el estado en el que entras cuando ya no quieres cambiar de estado.

Sin embargo, la felicidad es pasajera porque un nuevo deseo siempre surge. Como dice Caed Budris: «La felicidad es el espacio entre un deseo que se ha cumplido y un nuevo deseo que se está formando».[1] Del mismo modo, el sufrimiento es el espacio entre el anhelo de cambiar de estado y la obtención del cambio.

Es la idea de placer lo que perseguimos. Buscamos la imagen del placer que generamos en nuestras mentes. En el momento de actuar no sabemos cómo será obtener esa imagen (o siquiera si nos va a satisfacer). El sentimiento de satisfacción solo aparece después. Esto es lo que el neurólogo austríaco Victor Frankl quería decir cuando afirmó que la felicidad no puede

perseguirse, tiene que surgir.[2] El deseo se persigue. El placer surge a partir de la acción.

La paz ocurre cuando dejas de convertir tus observaciones en problemas. El primer paso en cualquier conducta es la observación. Tú adviertes una señal, un pequeño pedazo de información, un acontecimiento. Si no deseas actuar a partir de lo que observas, entonces estás en paz.

El anhelo se trata de querer arreglarlo todo. La observación sin anhelo es el reconocimiento de que no necesitas arreglar nada. Tus deseos no están corriendo de manera desenfrenada. Tú no anhelas un cambio de estado. Tu mente no genera un problema que tú tengas que resolver. Simplemente estás observando y existiendo.

Con un *porqué* suficientemente grande puedes superar cualquier *cómo*. Friedrich Nietzsche, filósofo y poeta alemán, escribió: «Aquel que tiene un porqué por el cual vivir, puede soportar casi cualquier cómo».[3] Esta frase abriga una importante verdad acerca del comportamiento humano. Si tu motivación y deseos son lo suficientemente grandes (esto es, tu *porqué* está actuando), te pondrás en acción aun cuando sea muy difícil. Los grandes anhelos promueven grandes acciones, a pesar de que la resistencia sea dura.

Ser curioso es mejor que ser inteligente. Mantenerse motivado y curioso cuenta más que ser inteligente porque lo primero conduce a la acción. Ser inteligente nunca producirá resultados por sí mismo porque no te pone en acción. Es el deseo, no la inteligencia, lo que provoca una conducta. Como dice Naval Ravikant: «El truco para hacer cualquier cosa consiste en cultivar primero un deseo por esa cosa».

Las emociones conducen la conducta. Todas las decisiones son emocionales de alguna manera. Sean cuales sean tus razones lógicas para realizar una acción, tú solamente te sientes motivado a actuar debido a una emoción. De hecho, la gente con daño en los centros emocionales del cerebro puede mencionar toda una lista de razones para realizar una acción pero no hará nada para realizarla porque carece de las emociones que la muevan. Esta es la razón por la que el anhelo se da *antes* que la respuesta. El sentimiento se da primero, y luego la conducta.

Solo podemos ser racionales después de haber sido emocionales. El modo primario del cerebro es el sentimiento, el modo secundario es el pensamiento. Nuestra primera respuesta —la rápida, la que corresponde a la porción inconsciente del cerebro—, se optimiza por el sentimiento y la anticipación. Nuestra segunda respuesta —la lenta, la que corresponde a la porción consciente del cerebro— es la parte que se encarga del «pensamiento».

Los psicólogos se refieren a esto como Sistema 1 (sentimientos y juicios rápidos) versus Sistema 2 (análisis racional). El sentimiento aparece primero (Sistema 1); la racionalidad solo interviene más adelante (Sistema 2).[4] Esto funciona perfecto cuando ambos sistemas están sincronizados, pero tiene como resultado pensamientos ilógicos y emocionales cuando no lo están.

Tu respuesta tiende a seguir tus emociones. Nuestros pensamientos y acciones están enraizados en lo que encontramos atractivo, no necesariamente en lo que es lógico. Dos personas pueden estar ante el mismo grupo de hechos y responder de manera muy distinta porque analizan esos hechos a través de su particular filtro emocional. Esta es una de las razones por las que apelar a la emoción es típicamente más poderoso que apelar a la razón.[5] Si un tema hace que alguien se sienta emocional, es improbable que ese alguien se interese en los datos. Este es el

motivo por el cual las emociones pueden ser una amenaza tan grande cuando se trata de tomar decisiones.

Puesto de otra manera: la mayoría de la gente cree que la respuesta razonable es aquella que los beneficia, la que satisface sus deseos. Abordar una situación desde una posición emocional más neutral te permite basar tu respuesta en los datos más que en la emoción.

El sufrimiento dirige el progreso. La fuente de todo sufrimiento es el deseo por un cambio de estado. Esto también es la fuente de todo progreso. El deseo de cambiar tu estado presente es lo que provoca que realices una acción. Querer más es lo que empuja a la humanidad a buscar mejoras, desarrollar nuevas tecnologías y tratar de llegar más alto. Cuando sentimos anhelos, estamos insatisfechos pero determinados. Sin anhelos, estamos satisfechos, pero carecemos de ambición.

Tus acciones revelan cuánto deseas algo. Si afirmas que algo es una prioridad, pero nunca actúas en consecuencia, entonces significa que no lo quieres realmente. Es el momento de tener una conversación honesta contigo mismo. Tus acciones revelan tus verdaderas motivaciones.

La recompensa está del otro lado del sacrificio. La respuesta (el sacrificio de energía) siempre precede a la recompensa (la colección de recursos). La «euforia del corredor» solo aparece después de haber corrido a máxima velocidad. La recompensa solo aparece después de haber gastado la energía.

El autocontrol es difícil porque no es satisfactorio. Una recompensa es un resultado que satisface tu anhelo. Esto hace que el autocontrol sea inefectivo porque inhibir nuestros deseos rara vez los resuelve. Resistir la tentación no satisface nuestros anhelos, solamente los ignora. Crea un espacio para dejar pasar nuestros anhelos. El autocontrol requiere que te deshagas de un deseo en lugar de satisfacerlo.

Nuestras expectativas determinan nuestra satisfacción. El vacío que existe entre nuestros anhelos y nuestras recompensas determina cuán satisfechos nos sentimos después de realizar una acción. Si el desfase entre expectativas y resultados es positivo (sorpresa y deleite), entonces es más probable que repitamos la conducta en el futuro. Si el desfase es negativo (decepción y frustración), entonces es menos probable que lo hagamos.

Por ejemplo, si esperas obtener 10 dólares y obtienes 100, entonces te sientes estupendo. Si esperas 100 dólares y obtienes 10, entonces te sientes decepcionado. Tu expectativa cambia tu satisfacción. Una experiencia promedio precedida por altas expectativas termina siendo una decepción. Una experiencia promedio precedida por bajas expectativas es un deleite. Cuando gustar y querer son aproximadamente equivalentes, te sientes satisfecho.

Satisfacción = Gustar – Querer[6]

Esta es la sabiduría detrás de la famosa sentencia de Séneca: «Ser pobre no significa tener poco, significa querer más».[7] Si lo que quieres supera lo que te gusta, siempre estarás insatisfecho. Estarás poniendo más peso en el problema que en la solución perpetuamente.

La felicidad es relativa. Cuando empecé a compartir mis escritos públicamente, me tomó tres meses obtener mil suscriptores. Cuando alcancé esa meta, le conté a mis padres y a mi novia. Celebramos juntos. Me sentía emocionado y motivado. Unos cuantos años después, me di cuenta de que mil personas se estaban suscribiendo diariamente. Y ni siquiera consideré contárselo a

alguien. Se sentía como algo normal. Estaba obteniendo resultados noventa veces más rápido que antes, pero estaba experimentando poco placer debido a ello. No fue hasta unos días después cuando me di cuenta de lo absurdo que era no estar celebrando algo que me hubiera parecido un sueño apenas unos pocos años antes.

El dolor que produce el fracaso es directamente proporcional al tamaño de las expectativas. Cuando el deseo es alto, duele mucho cuando no te gusta el resultado. Fracasar en obtener algo que quieres duele más que fracasar en obtener algo en lo que no piensas demasiado. Esta es la razón por la cual la gente dice: «No quiero hacerme ilusiones».

Los sentimientos aparecen tanto antes como después de una conducta. Antes de actuar, hay un sentimiento que te motiva a actuar —el anhelo o deseo—. Después de actuar hay un sentimiento que te enseña a repetir la acción en el futuro —la recompensa.

Señal > Anhelo (Sentimiento) > Respuesta > Recompensa (Sentimiento)

La manera en que sentimos influye en nuestra manera de actuar, y nuestra manera de actuar influye en nuestra manera de sentir.

El deseo inicia. El placer mantiene. Querer y gustar son dos conductores de la conducta. Si algo no es deseable, no tienes ninguna razón para hacerlo. El deseo y el anhelo son lo que inicia una conducta. Pero si no es disfrutable, no tienes ninguna razón para repetirla. El placer y la satisfacción son lo que mantiene una conducta. Sentirte motivado es lo que hace que actúes. Sentirte exitoso es lo que hace que quieras repetir la acción.

La esperanza declina con la experiencia y es reemplazada por la aceptación. La primera vez que surge una oportunidad, hay esperanza por lo que puede pasar. Tu expectativa (anhelos) está basada solamente en una *promesa*. La segunda vez, tu expectativa está anclada en la realidad. Empiezas a comprender cómo funciona el proceso y tu esperanza gradualmente se transforma en una predicción más precisa y en la aceptación del resultado más probable.

Esta es una de las razones por las que continuamente tratamos de asirnos al más reciente esquema para volvernos millonarios en instantes o para bajar de peso en poco tiempo. Los planes nuevos ofrecen esperanza por no tenemos experiencias que nos permitan anclar nuestras expectativas en la realidad. Las nuevas estrategias parecen más atractivas que las viejas porque nos brindan esperanzas ilimitadas. Como apuntó Aristóteles: «Es fácil decepcionar a la juventud porque la juventud es rápida para tener esperanzas».[8] Tal vez esto podría actualizarse y expresarse como: «Es fácil decepcionar a la juventud porque la juventud solo tiene esperanzas». Los jóvenes carecen de la experiencia necesaria para anclar sus expectativas. Al principio la esperanza es todo lo que tienes.

CÓMO APLICAR ESTAS IDEAS A LOS NEGOCIOS

En el transcurso de los años, he tenido la oportunidad de dar conferencias tanto en compañías que pertenecen al grupo de Fortune 500, como en otras compañías emergentes de rápido crecimiento. Estas conferencias tratan acerca de cómo aplicar la ciencia de los pequeños hábitos para dirigir negocios más efectivos y fabricar mejores productos. He compilado muchas de las estrategias más prácticas en un capítulo adicional. Me parece que este capítulo te parecerá una muy útil adición a

las ideas ya mencionadas en *Hábitos atómicos*.

Puedes bajar este capítulo en atomichabits.com/business

CÓMO APLICAR ESTAS IDEAS A LA PATERNIDAD

Una de las preguntas más frecuentes que escucho por parte de los lectores es algo que se parece a: «¿Cómo puedo conseguir que mis hijos hagan esto?». Las ideas contenidas en *Hábitos atómicos* tienen la intención de poder aplicarse ampliamente en toda clase de conductas humanas (los adolescentes también son humanos), lo cual significa que puedes encontrar muchas estrategias útiles en este texto. Dicho eso, sé que la crianza enfrenta sus propios retos. Preparé un capítulo adicional que contiene una pequeña guía para aplicar estas ideas específicamente a la crianza de los hijos.

Puedes descargar este capítulo
en atomichabits.com/parenting

NOTAS

[1] Caed (@caedbudris), «Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming», Twitter, 10 de noviembre 2017, https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304 [La felicidad es el espacio entre el deseo que se ha cumplido y el nuevo deseo que se está formando].

[2] La cita completa de Frankl es como sigue: «No persigas el éxito. Entre más persigas el éxito y lo conviertas en tu objetivo, más vas a extrañarlo. Porque el éxito, al igual que la felicidad, no puede perseguirse, debe surgir por sí mismo, y esto solo sucede como un efecto secundario de la dedicación personal a la búsqueda de algo más grande que uno mismo o como un subproducto de nuestra rendición ante una persona distinta a nosotros». Para más información, véase Viktor E. Frankl, *El hombre en busca de sentido*, México, Herder, 2015.

[3] Friedrich Nietzsche, *El crepúsculo de los ídolos*, Madrid, Biblioteca Edaf, 2002.

[4] Daniel Kahneman, *Pensar rápido, pensar despacio*, Debate, 2014.

[5] «Si deseas persuadir, apela al interés más que a la razón». (Benjamin Franklin).

[6] Esto es similar a la quinta ley del servicio en los negocios de David Meister: Satisfacción = percepción - expectación.

[7] Lucius Annaeus Seneca, Anna Lydia Motto, *Moral Epistles,* Chico, California, Scholars Press, 1985 [Epístolas morales].

[8] Se debate si Aristóteles realmente dijo esto. La cita se le ha atribuido durante siglos, pero no pude encontrar ninguna fuente primaria donde aparezca la frase.

AGRADECIMIENTOS

He dependido enormemente de otras personas durante la creación de este libro. Antes que a nadie más, debo agradecer a mi esposa, Kristy, quien ha sido indispensable a lo largo de este proceso. Ella ha desempeñado todos los roles que una persona puede desempeñar en el proceso de escribir un libro: esposa, amiga, admiradora, crítica, editora, investigadora, terapeuta. No es exagerado decir que este libro no sería el mismo sin ella. De hecho, podría ser que no hubiera llegado a existir. Igual que todo en nuestra vida, hicimos este libro juntos.

En segundo lugar, estoy muy agradecido con mi familia, no solo por su apoyo y estímulo para hacer este libro sino por creer en mí sin importar en qué proyecto esté trabajando. Me he beneficiado durante muchos años del apoyo de mis padres, de mis abuelos y mis hermanos. En particular, deseo que mis papás sepan que los amo. Es un sentimiento muy especial saber que tus padres son tus más grandes admiradores.

En tercer lugar, quiero agradecer a mi asistente, Lindsey Nuckols. En este punto su trabajo desafía la descripción de su puesto, ya que le he pedido que haga casi todo lo que hay que hacer en un pequeño negocio. Afortunadamente sus habilidades y talentos son más poderosos que mi cuestionable estilo de dirección. Algunas secciones de este libro le pertenecen tanto como a mí. Estoy sinceramente agradecido por su ayuda.

En cuanto al contenido y la escritura del libro, tengo una larga lista de personas a quienes debo agradecer. Para empezar, hay algunas personas de quienes he aprendido tanto que sería un crimen no mencionarlas por su nombre. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal y BJ Fogg han influido mis pensamientos acerca de los hábitos de manera muy significativa. Su trabajo y sus ideas pueden encontrarse a lo largo de todo este texto. Si disfrutaste de este libro, te invito a que leas los libros de estos autores también.

Durante varias etapas de la escritura, me beneficié de la guía de excelentes editores. Gracias a Peter Guzzardi por guiarme a través de las primeras fases del proceso de escritura y por llamarme la atención cuando realmente hacía falta. Estoy en deuda con Blake Atwood y Robin Dellabough por transformar mis horribles y absurdamente largos primeros bosquejos y convertirlos en manuscritos certeros y legibles. Y estoy lleno de agradecimiento con Anne Barngrover por su habilidad para añadirle clase y estilo poético a mi escritura.

Me gustaría agradecer a las muchas personas que leyeron las primeras versiones del manuscrito, incluyendo a Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jerome Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera McGrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Tara-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis y Ari Zelmanow. El libro realmente se benefició de su retroalimentación.

Al equipo editorial de Avery y Penguin Random House, quienes convirtieron este libro en realidad, muchas gracias. Tengo una deuda especial de agradecimiento con mi editora, Megan Newman, por su interminable paciencia cuando aplacé la fecha de entrega en más de una ocasión. Megan me dio el espacio que necesitaba para crear un libro del que me pudiera sentir orgulloso y

apoyó mis ideas a cada paso. A Nina, por su habilidad para transformar mi escritura mientras conservaba el mensaje original que yo quería transmitir. A Lindsay, Farin Casey y el resto del equipo en Penguin Random House por esparcir el mensaje de este libro a más gente de la que yo hubiera podido alcanzar por mí mismo. A Pete Garceau por diseñar una hermosa portada para el libro [para la edición en inglés].

Y a mi agente literario, Lisa DiMona, por su guía y buenos consejos a cada paso del proceso de publicación.

Mil gracias a los muchos amigos y miembros de mi familia, quienes preguntaban de vez en cuando: «¿Cómo va el libro?», y me ofrecieron una palabra de aliento cuando yo inevitablemente replicaba: «Lentamente». Todos los autores enfrentamos algunos momentos oscuros cuando escribimos un libro y una palabra amable puede ser suficiente para que sigas adelante al día siguiente.

Estoy seguro de que hay personas a las que estoy olvidando en este momento, pero mantendré una lista actualizada de todos los que han influido en mi pensamiento de maneras significativas en jamesclear.com/thanks.

Y, finalmente, a ti. La vida es corta y tú me has regalado algo de tu valioso tiempo para leer este libro. Muchas gracias.

Mayo 2018

Acerca del autor

JAMES CLEAR es especialista en formación de hábitos de larga duración. Su web, JamesClear.com, recibe dos millones de visitas mensuales, y su curso online Habits Academy es seguido por miles de estudiantes. En estos espacios, desglosa el arte y la ciencia de la formación de hábitos hasta su estado más elemental y demuestra que cualquier meta está a tu alcance, siempre y cuando empieces desde lo más simple. Es conferencista en universidades de todo el mundo, orador habitual de Fortune 500 y consultor de la NFL, NBA y MLB. Clear colabora regularmente en medios como *Time*, *Entrepreneur*, *Business Insider* y *Lifehacker*. Ha aparecido en programas de televisión de la CBS como *This Morning*. En YouTube está disponible su inspiradora charla *The Surprising Power of Small Habits*, de la SNAPS Leadership Conference.